



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Doctorado en Administración

La Generación del Conocimiento y la toma de Decisiones,
Estudio de caso sobre Desempeño laboral en
San Juan del Río, Querétaro.

T e s i s

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta

Jair de Jesús Chacón Pena

Director de tesis

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

San Juan del Río Qro; Febrero del 2014



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

"La generación del conocimiento y la toma de decisiones estudio de caso sobre desempeño laboral en S.J.R, Querétaro"

Opción de titulación:
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:
Jair de Jesús Chacón Pena

Dirigido por:
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Presidente

Dr. Clara Escamilla Santana
Secretario

Dr. Víctor Gabriel Muro González
Vocal

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo
Suplente

Dra. Celina López Mateo
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad

Alejandra Urbiola
Firma

Clara Escamilla
Firma

Victor Muro
Firma

Mónica Muñoz
Firma

Celina López
Firma

Arturo Castañeda
Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero 2014
México

RESUMEN

La temática de la presente investigación doctoral se refiere a la toma de decisiones y su relación con el proceso de transferencia del conocimiento y del desempeño laboral. Principalmente se acude a los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes consideran que el conocimiento es dinámico: se crea y se transforma constantemente. A este respecto, el modelo de la espiral del conocimiento concentra la propuesta para su conversión en cuatro fases: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan.

También, se aborda a Simon (1993), quien afirma que la toma de decisiones en las organizaciones está influenciado por el principio de racionalidad limitada, lo que inhibe una parte de la autonomía de decisión del individuo al sustituirla por un proceso organizativo de toma de decisiones; así, la organización administrativa se caracteriza por la asignación de tareas específicas en las áreas organizativas, denominada especialización. El comportamiento de grupo exige no sólo la adopción de decisiones correctas sino también que todos los miembros adopten las mismas conductas. El rol de las empresas en la integración profesional fortalece los conocimientos, promueve la investigación científica, eleva el nivel de enseñanza e incrementa la capacidad de trabajar en equipo, ello permite establecer estrategias para la generación, transformación y transferencia del conocimiento que promuevan la formación de líderes capaces de fijar un mejor desempeño laboral.

Para demostrar lo anterior, con base en los modelos descritos, se empleó el método de estudio de caso al utilizar una estrategia cualitativa–cuantitativa para acercarse al objeto de estudio, en cuanto a las técnicas para la obtención de datos, se utilizaron los métodos de la encuesta, la observación no participante y la investigación documental en las empresas transformadoras de plástico de San Juan del Río. Para el análisis de los datos de primera mano se recurrió a la hermenéutica objetiva, al método fenomenológico y al uso del programa para análisis de datos cualitativos ATLAS. A partir de Yin (1998) y Zemelman (1987); mientras que para el análisis de los datos cuantitativos se utilizaron el programa SPSS v.19, y Minitab v.16.

(Palabras clave: Gestión del conocimiento, Transferencia del conocimiento, Aprendizaje organizacional, Toma de decisiones, Racionalidad limitada y Desempeño laboral.)



SUMMARY

The topic of this doctoral thesis is decision-making and its relationship to the process of knowledge transfer and job performance. It mainly uses the contributions of Nonaka and Takeuchi (1995), who state that knowledge is dynamic: it is created and is constantly changing. In this regard, the spiral model of knowledge focuses on the proposal for its conversion into four phases: socialization, externalization, combination and internalization, which arise when tacit and explicit knowledge interact. This thesis also addresses the contribution of Simon (1993) who argues that decision-making in organizations is influenced by the principle of bounded rationality, which inhibits a part of the autonomy of the individual by replacing it with an organizational decision-making process. Thus, the administrative organization is characterized by specific assignments in the areas of organization, called specialization. Group behavior requires not only adopting right decisions but also that all members adopt the same behavior. The role of business in professional integration strengthens knowledge, promotes scientific research, raises the education level and increases the ability to work in teams, thus establishing strategies for generating, processing and transferring knowledge that promote the formation of leaders able to establish better job performance. To demonstrate the above, based on the models described, the case study method was employed using qualitative and quantitative strategies. Regarding the techniques for data collection, the methods of survey, non-participatory observation and documentary research were used in plastic processing enterprises in San Juan del Rio. For the primary data analysis, objective hermeneutics, the phenomenological method and the use of the qualitative data analysis program ATLAS were employed, as in Yin (1998) and Zemelman (1987). For the analysis of quantitative data, the SPSS v.19 and Minitab v.16 programs were used.

(Key words: Knowledge management, knowledge transfer, organizational learning, decision-making, bounded rationality, work performance)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIAS

A mi esposa y a mis hijos

A mi familia

A todos los seres de luz

AGRADECIMIENTOS

Por la más simple de las palabras, y que combate a la soberbia GRACIAS.

Dios que eres una llama viviente para la iluminación del mundo, que está gobernado por una ley de justicia eterna, que rinde a cada hombre el fruto de lo que siembra. Júbilo por el bien y sufrimiento por el mal.

A mi esposa Lety e hijos Jair y Emiliano, que con amor incesante y divino, no doblegando esfuerzos, ni escatimando su apoyo, que sea como un testimonio de admiración y respeto por toda una vida de esfuerzos y sacrificios; y de todo corazón que mi triunfo profesional lo sientan como suyo.

A los maestros, que con consejos y enseñanzas (en especial a la Dra. Alejandra Urbiola), nos recuerdan que sin una vida ética, y sin practicar la moral, ningún verdadero progreso espiritual es posible.

A todos y cada uno de aquellos, que fueron para mi luz cuando me encontraba sentado en las tinieblas y guiaron mis pies por el camino de la sabiduría y la paz, para aquellos que buscaban la vida superior.

Mi fraternal cariño hacia mis hermanos aprendices, que con perseverancia serán purificados y verán la luz.

ÍNDICE	Página
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
2. APROXIMACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL CONOCIMIENTO.....	7
2.1. Evolución del conocimiento.....	9
2.2. La gestión del conocimiento.....	10
2.3. El conocimiento y las organizaciones.....	12
2.3.1 El capital intelectual.....	12
2.3.2 La teoría de generación de conocimiento organizacional.....	13
2.3.2.1. Dimensión ontológica.....	14
2.3.2.2 Dimensión epistemológica.....	14
2.3.2.3 Creación del conocimiento organizacional.....	16
2.3.2.4 Conversión del conocimiento.....	17
2.3.2.5 La organización capaz de aprender.....	20
2.3.2.6 Alineamiento entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.....	23
2.4. Modelos de gestión del conocimiento.....	23
Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999).....	23
Modelo <i>Knowledge Management Assessment Tool</i> (KMAT).....	25
Modelo de Wiig.....	26
Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	27
Modelo de Hedlund y Nonaka.....	29
Modelo de Grant.....	30
Modelo <i>KPMG</i>	31
2.5. La influencia cultural en el conocimiento organizacional.....	33
2.6. La toma de decisiones.....	36
2.7. El conocimiento y la toma de decisiones en las empresas.....	39
3. TOMA DE DECISIONES Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	42
3.1. Estudios recientes en gestión del conocimiento.....	42
3.2 Simon y la toma de decisiones.....	48
3.2.1 Toma de decisiones en la administración corporativa.....	48
3.2.2 Simon y la teoría de juegos.....	50
3.2.3 Simon evalúa la tradición heredada.....	51

3.2.4 La teoría de Simon sobre la racionalidad limitada.....	53
3.3 Toma de decisiones y la teoría institucionalista.....	56
3.4 Desempeño laboral.....	59
3.4.1 Factores de desempeño laboral.....	60
3.4.2 Métodos de evaluación.....	60
3.4.2.1 Método de comparación por pares.....	60
3.4.2.2 Método de evaluación de 360°.....	62
4. RECONSTRUCCIÓN PARA EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESAS.....	66
4.1. Delimitación del objeto de estudio.....	68
4.2. Ángulo de investigación y eje de análisis.....	71
4.3. Preguntas de investigación.....	72
4.4. Objetivos.....	73
4.4.1. Objetivo general.....	73
4.4.2. Objetivos específicos.....	73
4.5. Conceptos de investigación.....	74
4.7. Variables e indicadores.....	77
4.8. Técnicas de investigación.....	82
4.9. Validez y confiabilidad.....	85
4.9.1 Hipótesis estadísticas.....	85
4.9.2 Tamaño de la muestra.....	86
5. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS.....	88
5.1 Filosofía de las empresas investigadas.....	89
5.2. Visión de las empresas investigadas.....	90
5.3. Misión de las empresas investigadas.....	90
5.4 Empresas Investigadas.....	91
5.4.1 Productos Plásticos La Corona.....	91
5.4.2 Hudson Garden Products S.A, de C.V.....	93
5.4.3 Intraplastic.....	94
5.4.4 Olsa Sistemas de Iluminación Automotriz.....	95
5.4.5 Plásticos Técnicos Mexicanos (PTM).....	96
6. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, LA TOMA DE DECISIONES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE PLÁSTICO EN SAN JUAN DEL RIO.....	99
6.1 El trabajo de campo.....	99

6.2	Acercamiento cualitativo y cuantitativo a la información	100
6.3	El manejo de la información de campo.	101
6.4	Análisis de la información.	102
6.4.1.	<i>Investigación cualitativa.</i>	103
6.4.1.1	Sistemas de Comunicación.....	104
6.4.1.2	En situaciones de crisis o ambigüedad.	113
6.4.1.3	Estrategias para la generación, adquisición, transformación y trasmisión del conocimiento.	117
6.4.1.4.	Aspectos más relevantes para la toma de decisiones.....	121
6.4.1.5	Aspectos para medir el desempeño laboral	125
6.4.1.6	Relación entre la transferencia del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño laboral.....	129
6.4.2	Investigación cuantitativa.....	136
6.4.2.1	Empresa Transformadora de Plástico La Corona.	136
6.4.2.2	Hudson Garden.....	148
6.4.2.3	Intraplastic	160
6.4.2.4	Grupo Olsa	169
6.4.4.5	Análisis Cuantitativo general de las ETP San Juan del Río	182
7.	CONCLUSIONES.....	191
8.	BIBLIOGRAFÍA	197
	ANEXOS	207
I.	Cuestionario	207
II.	Entrevista semiestructurada	211
III.	Tablas de medidas de tendencia central y correlaciones	212
III.A	Concentrado de medidas de tendencia central.....	212
III.B	Análisis de Correlaciones	213
III.C	Correlación de género.	215
III.D	Tablas cruzadas	215
IV.	Ubicación, productos e historia de las Empresas Transformadoras de plástico.....	216
IV.A	La Corona.....	216
IV.B	Hudson Garden.....	217
IV.C	Integra.....	221
IV.D	Grupo Olsa	222

ÍNDICE DE FIGURAS		Página
2.1.	Mapa conceptual del marco teórico	3
2.2	Las dos dimensiones del conocimiento	14
2.3.	Los cuatro modos de conservación de conocimiento	15
2.4.	Procesos de conversión de conocimiento organizacional	17
2.5.	Espiral de creación de conocimiento organizacional	19
2.6	Tipos de aprendizaje	22
2.7	Modelos de gestión del conocimiento de Arthur Andersen.	23
2.8.	Modelo de <i>Knowledge Management Assessment Tool</i> (KMAT)	25
2.9	Modelo KPMG	32
2.10	Modelo enfoque práctico del desarrollo de la estrategia	41
3.1	Diagramas de Árbol-linealidad	55
3.2	Método de 360 ⁰ , para desempeño laboral	62
4.1	La relación de la empresa	70
4.2	Ángulo de investigación	71
4.3	Tamaño de la muestra	87
5.1	Logotipo industrial Corona de México	91
5.2	Organigrama industrial corona de México	92
5.3.	Logotipo Hudson Garden	93
5.4	Logotipo Integra Intraplastic	94
5.5	Logotipo Grupo Olsa	95
5. 6	Organigrama Grupo Olsa	96
5.7	Logotipo PTM	97

5.20	Productos PTM	98
6.1	Sistemas de comunicación	112
6.2	Situaciones de crisis o ambigüedad	116
6.3	Estrategias para la transferencia de conocimiento	121
6.4	La toma de decisiones	125
6.5	Aspectos para medir el desempeño laboral	129
A	Equipo inyector de plástico industrial corona	218
B	Clientes industrial corona	218
C	Ubicación Hudson Garden	219
D	Instalaciones Hudson Garden	219
E	Equipos de la empresa Hudson Garden	220
F	Productos partes sopladas Hudson Garden	221
G	Productos Integra	222
H	Materia Prima Integra Intraplastic	223
I	Ubicación Grupo Olsa	224
J	Clientes Grupo Olsa	224
K	Productos Grupo Olsa	225

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página	
2.1.	Definiciones de gestión del conocimiento	12
2.2.	Definiciones de capital intelectual	13
2.3.	Resultados de la encuesta KMAT	26
2.4	Resumen del modelo Wiig	27

2.5	Resumen del modelo de Nonaka y Takeuchi	28
2.6.	Resumen del modelo de Hedlund y Nonaka	29
2.7.	Resumen del modelo de Grant	31
2.8.	Resumen del modelo de KPMG y por Arthur Andersen	33
2.9.	Definiciones de Gestión del Conocimiento e influencia Cultural	34
4.1.	Dimensiones de la investigación	69
4.2.	Preguntas de Investigación	73
4.3.	Conceptos de Investigación	74
4.4.	Proposiciones de Investigación	75
4.5.	Variables	78
4.6.	Indicadores	78
4.7.	Componentes conceptuales aplicados al estudio de caso de la empresa transformadora de plástico con base en el paradigma mixto	81
4.8.	Técnicas de investigación	82
5.1.	Datos económicos del sector plásticos en SJR	88
5.2.	Filosofía y políticas de calidad de las empresas investigadas	89
5.3.	Visión de las ETP	90
5.4.	Misión de las ETP	90
6.1.	Concentrado de resultados de las ETP	104
6.2.	Resumen del procesamiento de casos generales	134
6.3.	Resumen del procesamiento de casos La Corona (DG)	136
6.4.	Resumen del procesamiento de casos La Corona (GC)	137

6.5.	Resumen del procesamiento de casos La Corona (TD)	141
6.6.	Resumen del procesamiento de casos La Corona (DL)	145
6.7.	Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (DG)	149
6.8.	Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (GC)	150
6.9.	Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (TD)	154
6.10.	Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (DL)	159
6.11.	Resumen del procesamiento de casos Intraplastic (DG)	161
6.12.	Resumen del procesamiento de casos Intraplastic (GC)	161
6.13.	Resumen del procesamiento de casos Intraplastic (TD)	164
6.14.	Resumen del procesamiento de casos Intraplastic (DL)	166
6.15.	Resumen del procesamiento de casos Olsa (DG)	169
6.16.	Resumen del procesamiento de casos Olsa (GC)	170
6.17.	Resumen del procesamiento de casos Olsa (TD)	175
6.18.	Resumen del procesamiento de casos Olsa (DL)	178
6.19.	Resumen del procesamiento de casos ETP (DG)	182
6.20.	Resumen del procesamiento de casos ETP (GC)	183
6.21.	Resumen del procesamiento de casos ETP (TD)	186
6.22.	Resumen del procesamiento de casos ETP (DL)	188
A	Datos Generales análisis cuantitativo	213
B	Análisis de medios variables Cualitativas	214
C	Análisis de correlaciones variables Cualitativas	215
D	Análisis Correlación de Género	216
E	Tablas Cruzadas	216

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son un episodio intrínseco de la vida del ser humano: desde su nacimiento, pasando por la familia, empresas, asociaciones, educación, justicia y salud. Creadas por el hombre, lo acompañan en su proceso de vida y forman parte obligada de su entorno hasta constituirse en un hecho natural. Para Bennis (1973) la organización:

No es algo que venga dado al hombre por naturaleza sino el fruto de un descubrimiento más extenso en el tiempo que la propia humanidad ha formado. En la historia de la humanidad la organización ha sido una solución portadora de éxito, de tal modo que el desarrollo de las civilizaciones es en buena parte el de sus organizaciones (p.35).

Actualmente el éxito organizativo y su universalidad radican en la satisfacción que las instituciones brindan a las necesidades del hombre, según Hickman (1992):

En una primera aproximación podemos señalar como características principales o más evidentes para el éxito de la organización las siguientes: es un espacio ordenado y protector, define un nosotros, encauza las energías y el conocimiento, y posibilita a todos a conseguir logros importantes (p.17).

La gestión y promoción del conocimiento en las organizaciones se ha convertido en un activo intangible, que las hace ser más competitivas a nivel mundial; donde el conocimiento se transforma en poder. Así, las empresas inmersas en esta dinámica preparan estrategias eficientes, con capacidad de cambio y un elevado nivel en la toma de decisiones. En el mundo globalizado la incertidumbre es un reto, el cambio una constante y el aprendizaje, la opción ante la rápida obsolescencia. Pensemos entonces en dónde deben centrar las empresas transformadoras de plástico su ventaja competitiva. Quienes asumen las decisiones estratégicas en las organizaciones son directivos de primer y segundo nivel; con un papel influyente y decisivo, implementando pequeñas o grandes decisiones que impactan eficientemente en la organización. Así, este permanente mejoramiento se traducirá en la captación de nuevos mercados por la vía de “soluciones” que permitan hacer frente a retos, incertidumbres y ambigüedades que el entorno presenta. Así, el proceso de toma de decisiones se convierte en un instrumento fundamental para la adaptabilidad y la mejora, a partir del cual se va perfilando la organización.

La pregunta central de la investigación es: ¿de qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral? Para responder la pregunta se analizó la gestión del conocimiento en casos de la región de San Juan del Río, Querétaro. Las empresas analizadas fueron: Productos Plásticos la Corona, Plásticos Hudson, Olsa, Intraplastic y Plásticos Técnicos; todas ellas transformadoras en la población mencionada.

La presente tesis se divide en tres secciones: teórica, metodológica y experimental. La primera analiza los componentes fundamentales para la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, desempeño laboral y toma de decisiones; la segunda describe la metodología utilizada para la reconstrucción de la realidad social de las empresas y su toma de decisiones; y la tercera presenta los resultados de la composición de las empresas de productos plásticos, los procesos de gestión del conocimiento, y los resultados en la toma de decisiones, el desempeño laboral, así como las conclusiones del estudio.

En el capítulo 2 se analiza teóricamente la evolución, creación, transferencia y transformación del conocimiento, a partir de la revisión de los modelos de gestión del conocimiento, la relación con el capital intelectual y su interacción con las empresas; además se integra un breve análisis teórico de toma de decisiones a partir de Herbert Simon. Asimismo, el capítulo contiene un modelo propio de alineamiento entre gestión del conocimiento y la toma de decisiones.

En el capítulo 3 se describen estudios sobre la transferencia del conocimiento y la toma de decisiones. La sección metodológica, definida en el capítulo 4, utiliza un método mixto cualitativo-cuantitativo basado en un estudio de caso (Yin, 1998). Para delimitar el problema se retomó el esquema propuesto por Páramo (1999) y Urbiola (2004) con el objetivo de manifestar los elementos de la totalidad; y para las dimensiones se utilizó el paradigma de reconstrucción propuesto por Zemelman (1987). En esta misma sección se delimita el campo de estudio con el mismo método. La investigación definió el ángulo, las preguntas, los conceptos, el eje de análisis, las proposiciones, las variables, los indicadores y las técnicas de investigación. El análisis se efectuó usando la hermenéutica objetiva descrita por Flick (2002) para análisis de documentos y entrevistas durante su interpretación. Para el análisis de entrevistas se utilizó la herramienta de software

ATLAS.ti; para la parte cuantitativa en la toma de decisiones se utilizó el software SPSS v.15 y el MINITAB v.16.

La tercera sección; la experimental, se sustenta en las técnicas metodológicas de observación, entrevistas semiestructuradas y levantamiento de datos vía cuestionarios. Dentro de esta sección, en el capítulo 5 se describen aspectos de las empresas como: historia, organigrama y forma en que se integran los comités.

Finalmente, en el capítulo 6 se detallan los resultados del análisis documental con entrevistas, vinculando las proposiciones de investigación con los indicadores correspondientes. Se retoma el modelo de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995), enriquecido con la aportación del conocimiento cultural de Choo (1998), la sociedad del conocimiento de Drucker (1992), la gestión del conocimiento de Papows (1999) y con el principio de racionalidad limitada de Simon (1993). Las conclusiones procedentes del análisis realizado se refieren a como el engrane entre las variables, es el eje de la investigación, y que describen los gerentes de las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río.

1.1. Justificación.

Las organizaciones están influidas por el contexto global en el que se desarrollan, implica que los hechos, en cualquier parte del mundo afectan a las demás organizaciones: las ideas y el conocimiento, los bienes y los servicios traspasan las fronteras con facilidad (Stiglitz, 2006). Es por eso que deben estar en búsqueda constante para lograr ventajas superiores y darse cuenta que la base esencial para competir con éxito a nivel nacional e internacional es el conocimiento de la organización y aquellos que generan sus recursos humanos.

¿Por qué Davenport y Prusak (2001:13) establecieron que “saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios”? ¿Qué es lo que induce a pensar que la gestión del conocimiento es indispensable en otras formas estructurales como las empresas? El conocimiento es el eje rector de las actividades que se realizan dentro de una organización aunque, en algunos casos, es una acción que pasa desapercibida; pero administrar el conocimiento de las personas para convertirlo en un conocimiento

institucional impulsa el desarrollo de la organización elevando su potencial competitivo; esta acción es el objetivo primordial de la gestión del conocimiento.

Las empresas de índole transnacional dan respuesta a los procesos de globalización movilizándolo el conocimiento más allá de las fronteras nacionales, se integran por organizaciones de países desarrollados y subdesarrollados. La rapidez con la que tienen acceso al conocimiento y la tecnología de los países desarrollados promueve el ritmo del crecimiento en los países en vías de desarrollo; así como las habilidades, capacidades y competencias que adquieren los profesionistas egresados de las instituciones de educación superior, les permite un crecimiento y un avance profesional; el cual se ve determinado en su desempeño y, al mismo tiempo, se encuentran sometidos a una toma de decisiones constante; lo anterior como consecuencia de que la búsqueda permanente conduzca a la mejora en el desempeño laboral.

1.2. Planteamiento del problema.

En la actualidad las empresas se manejan administrativamente de distinta manera que en el pasado. Los estilos de coordinación, derivados de la heterogeneidad de los procesos productivos, y la formación de personal, con distintas culturas universitarias, no garantizan que el conocimiento se gestione adecuadamente, se socialice, difunda, transfiera y comparta. Por lo tanto, es necesario hacer explícitas las estrategias (que trabajan bajo un esquema de confianza mutua, equipos de alto desempeño de negociación y deliberación) para reunir profesionales que desarrollen actividades en conjunto para potencializar el conocimiento a través de los procesos de difusión y aprendizaje, incrementando el impacto social en decisiones dentro y fuera de la misma empresa.

La estructura agiliza la interacción entre equipos de trabajo; es un componente estrechamente relacionado con la creación del ambiente apropiado y facilita la creación del conocimiento (Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000). Como propuesta para la estructuración de la empresa se plantean redes de trabajo con la agrupación de los profesionales de acuerdo a su cargo y actividades que desempeñan, lo cual acelera la producción de conocimiento y su calidad. Esta acción une a profesionales en equipos de alto desempeño, fomenta la colaboración de forma eficaz y responde a las necesidades de la realidad actual. Las

empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río no son ajenas a este proceso ya que están sumergidas en este mismo sistema.

Para dichas empresas la gestión del conocimiento es importante ya que con ello derivarían en organizaciones capaces de aprender y crecer en menor tiempo, y a mayores niveles. La estructura organizacional se ha adaptado a los cambios en el proceso productivo y los profesionistas que se han incorporado a estas empresas; sin duda cruzan por procesos de gestión del conocimiento que los incluyen, y que tienen como objetivo incrementar el desempeño laboral.

Sin embargo, se ha observado que cuando cambian los sistemas de coordinación y las estructuras de la organización no siempre garantizan que el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones sean las más adecuadas, por consecuencia la gestión del conocimiento no es adecuada, lo que repercute negativamente en el desempeño laboral.

Los profesionales que se encuentran laborando en las diversas empresas deben incrustarse rápida y eficazmente en los equipos de alto desempeño, ya que provienen de diversas universidades del país y del extranjero; sin embargo, la posibilidad de competir exitosamente en las actuales economías radicarán en la diferenciación para contar con el único tipo de recurso que no puede tenerse en dos empresas al mismo tiempo: el recurso humano capacitado; un buen directivo o un buen empleado está en su empresa o en la de la competencia, pero nunca podrá estar en ambas al mismo tiempo.

Si una organización quiere ser exitosa en este campo debe enfocar sus esfuerzos a la capacitación de su personal, esto le permitirá incorporar, generar, transformar e implementar conocimientos que reditúan en mejores niveles de calificación, experiencia, análisis, y toma de decisiones, por ende, en mayores ventajas competitivas para la organización; es, precisamente, el proceso de toma de decisiones un espacio que bien podría generar el aprendizaje que requieren los directivos (Vélez, 2007). El aprendizaje es cambio, y éste es el continuo avance en el aprendizaje de individuos y organizaciones; su perfeccionamiento permite incorporar y generar conocimiento alrededor de la obtención y procesamiento de datos, así como la posterior conversión en información relevante. Además genera mayor capacidad de análisis y desarrollo y una nueva visión de la realidad de los implicados en la toma de

decisiones, para la inteligencia, habilidades y conocimientos previamente adquiridos.

Deben existir espacios organizacionales que permitan el proceso de aprendizaje y así, que el cambio organizacional se lleve a cabo. Aunque los miembros de la organización por naturaleza tengan un conocimiento tácito que no es de fácil expresión por no estar codificado, como son las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, las habilidades o las creencias, no es suficiente; para que este conocimiento pueda ser llevado al nivel explícito, el codificado, debe ser transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Las empresas transformadoras de plástico no han encontrado los mecanismos óptimos para que ello suceda. Ya que la verdadera utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario entender los distintos procesos asociados.

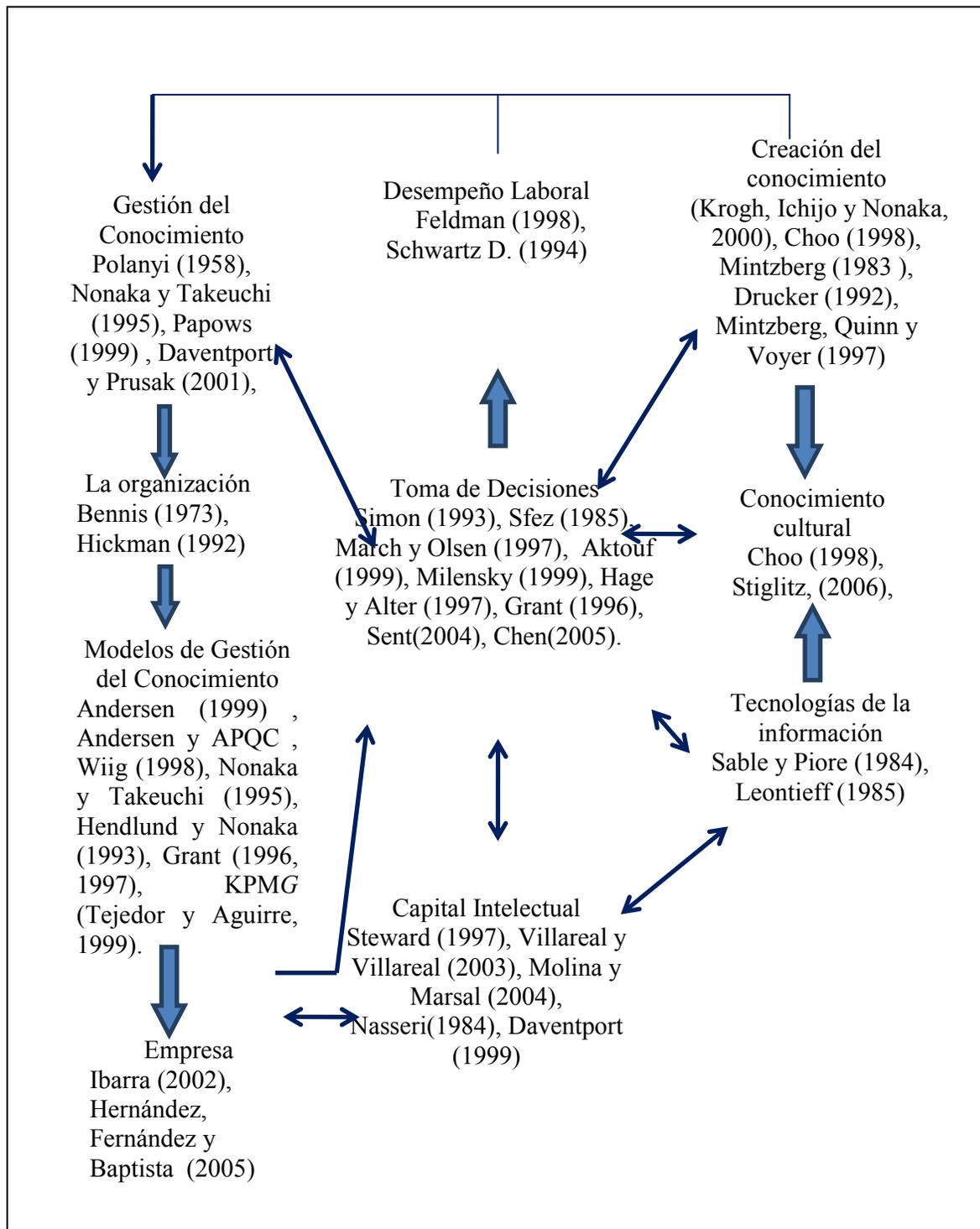
Lo que se presenta a continuación es una indagación de la lógica interna del proceso de toma de decisiones estratégicas como espacio generador de aprendizaje, tanto individual como organizacional. Indagación permitida gracias a que el proceso de toma de decisiones no fue reducido al acto de elegir entre dos o más opciones, sino fue una acción estructurada como un proceso cíclico que incluye realizar un plan mental; analizar y elegir entre las opciones de cara a los recursos, objetivos y experiencias, y al actuar y evaluar resultados.

En el problema que se aborda en esta investigación se busca explicar el aprendizaje organizacional, la transferencia de conocimiento, la racionalidad limitada y el desempeño laboral.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL CONOCIMIENTO.

En la gestión del conocimiento basada en la espiral propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se conceptualiza a través de una movilización continua, en donde es creado y transformado constantemente por la sociedad del conocimiento. Choo (1998) introduce el conocimiento cultural que se fundamenta en la socialización de la información y en la disposición de colaborar con gente nueva. Pero todo esto, se ve afectado por los resultados de la globalización que abarca el flujo internacional de ideas y conocimientos (Stiglitz, 2006). Lo anterior se describe en el mapa conceptual de la Figura 2.1, en donde se mencionan solamente a los principales autores que han estudiado los conceptos: conocimiento (creación, transformación, transferencia), desempeño laboral y toma de decisiones; aspectos que son importantes para la sociedad del conocimiento en donde se encuentran inmersas las empresas transformadoras de plástico.

FIGURA 2.1 Mapa conceptual del marco teórico.



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Evolución del conocimiento.

Para Davenport y Prusak (2001) el conocimiento es:

Una mezcla fluida de experiencia estructurada, de valores, de información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en sus rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (p.6).

Sin embargo, Merleau-Ponty se opone a la división entre mente y cuerpo. Presentó en 1945 dos obras importantes: *La estructura del comportamiento* (1942) y *La fenomenología de la percepción*, en donde examina críticamente los temas que sobrepasan los beneficios de la reflexión y que consideran las exigencias de la filosofía de la conciencia. Bech (2005: 46) considera que Merleau-Ponty, en el análisis fenomenológico, revela que la percepción es una síntesis más práctica que intelectual; ésta es la razón por la que ninguna verdad es intemporal ni absoluta. La percepción es la conexión entre la conciencia y el mundo; es descubrir objetos en donde está implicada la estructura entera del organismo; los sentidos, son las diversas formas de organización de las que dispone un individuo. El cuerpo constituye la inserción de la conciencia en el mundo a través del lenguaje, las nociones de conocimiento, la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional, pasan a ser los conceptos centrales de la investigación. El propósito de esta obra es denunciar la transferencia de conocimiento y la racionalidad limitada con la finalidad de llevar a la luz lo que se percibe como desempeño laboral. Para la fenomenología (Bech, 2005):

Las estructuras universales que gobiernan cuanto puede ser pensado y conocido son las de existencia mundana del ser humano, capaces de convertir un objeto puramente espacial en la traza parlante de una existencia. De modo que la única raíz trascendental para el conocimiento es el «saber primordial» sedimentado en la experiencia y latente en la percepción del mundo (p.35).

Por su parte, Sartre enfatizó que la existencia antecede a la esencia; es decir, el hombre empieza por existir, se encuentra, surge en el mundo y después se define: “La libertad y la creatividad humana exigen la no existencia de un Absoluto que las limitaría al

fundamentarlas” (Arnau, 1993:314). En esta filosofía se parte del problema del ser concreto analizando al hombre en su conciencia y se identifica al ser del fenómeno con lo sensible y lo material. Así, Sartre expone los siguientes argumentos (Arnau, 1993:324):

La conciencia humana tiene una obsesión de síntesis imposible del en-si y del para-si, del ser y de la nada; al ser el hombre un para-si, libertad total de indeterminación, auto creación de sí mismo, nadie puede trazarle caminos es decir enajenarlo de su libertad; si Dios existe es una pura creación del hombre al exonerarse de su responsabilidad.

De acuerdo con Pérez (2001) la totalización es el acto que opera en el nivel de transformación de la realidad y a nivel del conocimiento (que también es transformación de la realidad); el ser humano conoce porque enfrenta la realidad para vivir, es libre y se encuentra indeterminado; por lo tanto, necesita conocer la realidad para definirse frente a ella. Sartre afirma categóricamente que (Arnau, 1993):

Para existir, el hombre tiene la exigencia de conocer y actuar. Toda acción es conocimiento y todo conocimiento es acción. La condición para ser libres es generar un conjunto de verdades. Si el hombre no construye su mundo será deglutido por la inercia y la fatalidad (p. 241).

Existen dos corrientes filosóficas respecto al conocimiento en el siglo XX: la fenomenológica y la del existencialismo, que tienen posiciones encontradas: la corriente fenomenológica se basa en que “El conocimiento se puede obtener a través de la reflexión” (Nonaka y Takeuchi, 1995:29); mientras que la corriente del existencialismo postula que “Si queremos conocer al mundo, debemos actuar persiguiendo un fin”. En esta corriente enfatiza en la relación entre el conocimiento y la acción, además de que se encarga de investigar la existencia humana en forma individual y por la experiencia.

2.2. La gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento surge a partir de un conjunto de procesos y sistemas. Su objetivo es buscar que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la administración de sus capacidades para solucionar los problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con la finalidad de generar

ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas. Es un concepto dinámico en donde el gran reto es gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento al devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse. Cuando las personas creen que tienen la capacidad de mejorar y crear nuevas cosas entonces la organización del conocimiento adquiere la recompensa al obtener liderazgo y confianza en las personas. Todo se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, y también en el uso creativo de las tecnologías de la información.

La gestión del conocimiento se define como: “La habilidad de tomar información que ha sido almacenada positivamente en la mente de las personas y hacerla pública, procesable, útil y explícita” (Papows, 1999:174). Para Benavides y Quintana (2003) es:

Una disciplina emergente que proporciona las metodologías y las guías de actuación aceptadas, que define los conceptos, integrando enfoques y métodos de un modo coherente y global, para proporcionar pistas sobre las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales (p.29).

La gestión del conocimiento es la capacidad para dirigir acciones que están encaminadas a la administración del capital intelectual y del conocimiento profesional que poseen los sujetos que son miembros de una organización. La gestión del conocimiento en una organización se ve sujeta al contexto histórico en que se desarrolla dicha dirección, como son los factores culturales, los procesos administrativos, las relaciones con los clientes o los productos de los que se dispone. En las organizaciones que comienzan el proceso de la gestión del conocimiento se requieren procesos para el desarrollo de estrategias, procedimientos e instrumentos que faciliten la creación, asimilación, diseminación, uso, acceso y calidad del contenido acumulado. Por tanto, la principal preocupación será la anticipación de datos que puedan ser estratégicos para el crecimiento y sobrevivencia de la nueva empresa (Roig, et. al., 2004). En la Tabla 2.1 se muestran las definiciones del concepto de gestión del conocimiento.

TABLA 2.1. *Definiciones de gestión del conocimiento*

AUTOR/ES (AÑO)	CONCEPTO DE “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”
Gopal y Gagnon (1995: 86)	“La identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando las lagunas de conocimiento”.
Marshall, Prusak y Shpilberg (1997: 72)	“Es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas”.
Tejedor y Aguirre (1998: 34)	“Es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor”.
Andreu y Sieber (1999: 66)	“El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de solución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”.
Bueno (1999: 29)	“Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales”.
Huang, Lee y Wang (1999: 41)	“La organización y estructuración de los procesos, mecanismos e infraestructuras organizativas para crear, almacenar y reutilizar los conocimientos de la organización”.
Moya-Angeler (2001: 33)	“Trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento”.

Fuente: Elaboración propia.

Llegados a este punto definimos el concepto de gestión del conocimiento con el que se trabajará en esta tesis como: El proceso de identificar, seleccionar, almacenar, transferir y utilizar el conocimiento, la información y las personas, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, el desempeño laboral.

2.3. El conocimiento y las organizaciones

2.3.1 El capital intelectual

Para entender el contexto que abarca el concepto ‘capital intelectual’, en la Tabla 2.2 se consideran definiciones y descripciones realizadas por algunos especialistas en el tema.

TABLA 2.2. *Definiciones de capital intelectual.*

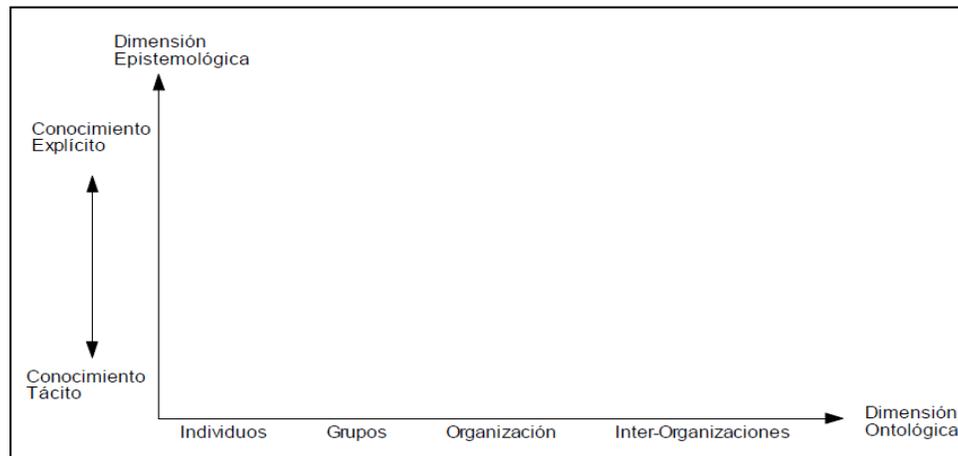
AUTOR/ES (AÑO)	CONCEPTO DE “CAPITAL INTELECTUAL”
Stewart (1999:83)	“Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella”.
Pérez, G. y Bustamante, I. (1982:49)	“Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado”.
Chatzkel, J. (1998:112)	“Activos que son recursos no financieros de una organización”.
Nasseri, T. (1976:28)	“Está compuesto por el capital humano y el capital de conocimiento. El primero comprende los talentos naturales individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El segundo es el conocimiento documentado que está disponible en forma de <i>reportes</i> de investigación, libros, artículos, manuscritos, patentes y <i>software</i> ”.
Smith, P. (2000:23)	“Es un sistema compuesto por tres elementos: el capital humano, el capital del cliente y el capital estructural”.
Davenport, T. (1999:76)	“Es el valor de las relaciones de una organización con sus clientes, incluyendo la lealtad intangible a la compañía o producto, basada sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes”.

Fuente: Elaboración propia.

En términos concretos, la definición presentada por Smith resume de buena forma las ideas generales de todas las definiciones estudiadas. Entonces, en la presente investigación se entenderá capital intelectual como: Los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Es posible dividirlos en tres categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional.

2.3.2 La teoría de generación de conocimiento organizacional

Para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, debemos entender la naturaleza de este concepto. Veremos dos dimensiones del conocimiento: la ontológica y la epistemológica. La Figura 2.2 muestra esquemáticamente la relación entre las dimensiones.

FIGURA 2.2 *Las dos dimensiones de la creación del conocimiento.*

Fuente: Davenport (1999).

2.3.2.1. Dimensión ontológica.

La dimensión ontológica considera el alcance en torno a la creación del conocimiento y el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto nos ayuda a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por individuos. Una organización no puede crear conocimiento. La organización apoya la creatividad personal o provee el contexto para que cada uno genere conocimiento. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica ‘organizacionalmente’ el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización. (Nonaka y Takeuchi, 1995:32)

Como puede inferirse, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo al interior de la organización en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: personas, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

2.3.2.2 Dimensión epistemológica.

Nonaka y Takeuchi (1995:96) presentan en su *The Knowledge-Creating Company* la teoría de la generación del conocimiento organizacional. La teoría, está basada en el proceso de

comunicación del conocimiento en cuanto a modos de conversión entre el tácito y el explícito, donde:

- Conocimiento tácito: no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría están las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el *know-how*, las habilidades, las creencias, entre otros.
- Conocimiento explícito: está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones y simulaciones.

Dado que la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario entender los distintos procesos asociados.

FIGURA 2.3. *Los cuatro modos de conversión del conocimiento.*



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

Donde:

- Tácito a Tácito: es el proceso de compartir experiencias entre las personas (socialización). Por ejemplo, los alumnos trabajan muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias.

- Tácito a Explícito: es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (externalización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.
- Explícito a Explícito: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (combinación). Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, emails, informes y *papers*.
- Explícito a Tácito: es el proceso de transformar el conocimiento explícito en tácito a través de ‘aprender haciendo’ (internalización). Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

Estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro uno de los diferentes contextos:

- Conocimiento acordado: es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- Conocimiento conceptual: es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- Conocimiento sistémico: es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejada la aplicación de varias fuentes de conocimiento (equipos multidisciplinarios).
- Conocimiento operacional: es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el *know-how*, los procesos productivos, el uso de nuevos productos y el *feedback*.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en como extender (a través de las organizaciones) el conocimiento individual a los grupos de trabajo y a la organización misma.

2.3.2.3 Creación del conocimiento organizacional.

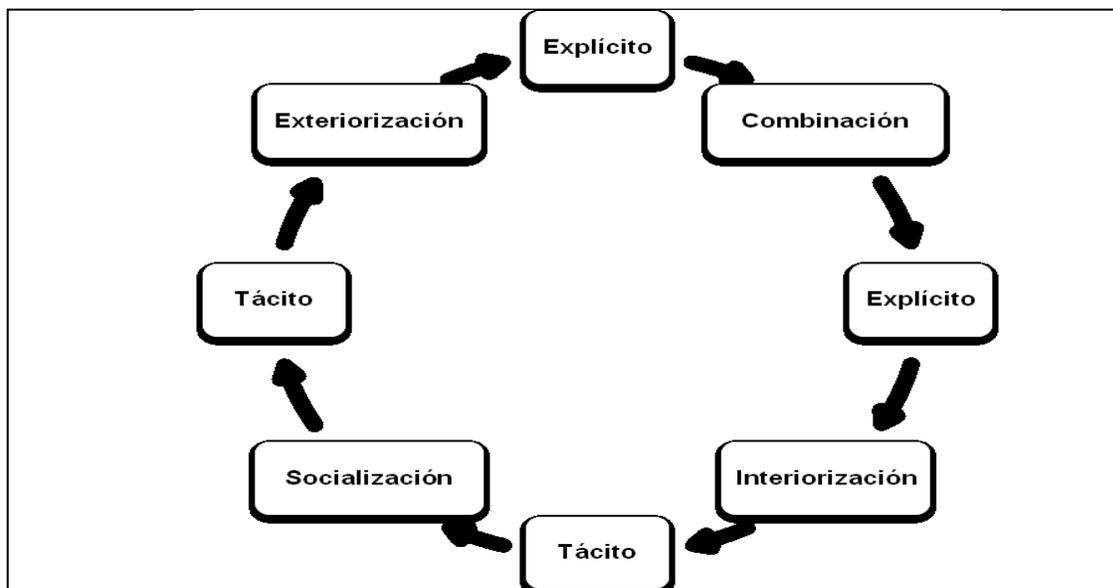
El conocimiento organizacional se define como la sabiduría del conocimiento en conjunto (Nonaka y Takeuchi 1995; y Davenport T. H. y Prusak L., 2001). Esta visión establece que,

son las personas que integran la organización, las poseedoras del conocimiento; el cual, articula el accionar de la organización y establece las bases para la 'memoria organizacional' (Cross y Baird, 2000:69). Nonaka y Takeuchi (1995) establecen cuatro factores clave en torno a la creación de conocimiento organizacional; conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. Estos factores, presentan la importancia del cambio como parte de la cultura para reforzar la idea de que es; la cultura organizacional, quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

2.3.2.4 Conversión del conocimiento.

En el modelo de la espiral de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) retomado por Mintzberg, et. al., (1997) y por Choo (1998), se menciona que el conocimiento se crea por la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, lo que origina obtener las siguientes cuatro formas de conversión del conocimiento: de tácito a tácito (socialización); de tácito a explícito (exteriorización); de explícito a explícito (combinación); y, de explícito a tácito (interiorización).

FIGURA 2.4. *Procesos de conversión de conocimiento organizacional.*



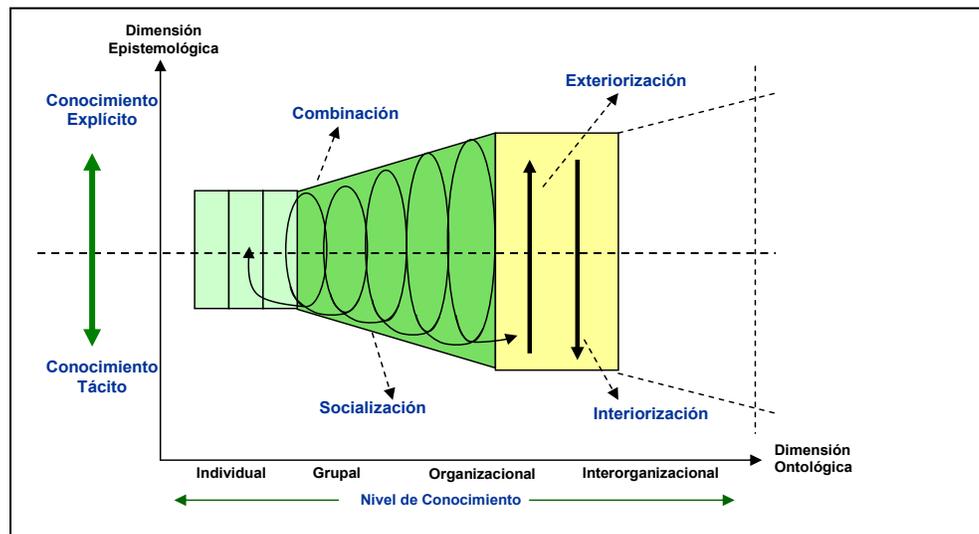
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995:80).

La socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales, donde la cultura organizacional es un proceso en que se comparten las experiencias, por lo tanto, da paso a crear conocimiento tácito. Un individuo puede adquirir este tipo de conocimiento a través de la experiencia, directamente de otras personas sin usar el lenguaje; además en esta fase se pueden compartir modelos mentales y habilidades técnicas.

En el proceso de exteriorización se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Esta fase es esencial para la *creación de conocimiento* porque el conocimiento tácito se vuelve explícito adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos; a partir de estas formas se genera el conocimiento conceptual que se convierte en una guía para crear conocimiento sistémico a través de la combinación; a su vez, el conocimiento sistémico se convierte en conocimiento operacional a través de la interiorización; ya que está basado en la experiencia y a menudo genera un nuevo ciclo de creación de conocimiento.

La combinación es un proceso en el que los conceptos se agrupan por categorías para generar un sistema de conocimientos; en esta fase se origina el procesamiento de la información. Los miembros de la organización intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, reuniones, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación para obtener un producto (libro, manual). La reconfiguración de la información existente se lleva a cabo al clasificar, añadir, combinar y categorizar el conocimiento explícito, lo que conduce a crear el conocimiento sistémico.

En la interiorización se realiza la conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito; está muy relacionada con aprender haciendo. Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan acerca de la administración de proyectos, de los procesos de producción, del uso de nuevos productos y de la implementación de políticas. En la Figura 2.5 se muestra la forma en que gira la espiral del conocimiento desde el tácito al explícito, moviéndose desde un nivel individual, grupal, organizacional e inter-organizacional.

FIGURA 2.5. *Espiral de creación de conocimiento organizacional.*

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995:83).

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), en el proceso de creación de conocimiento la organización tiene la función de proporcionar el ambiente apropiado para facilitar las actividades grupales así como la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para generar dicho ambiente existen cinco condiciones elementales: intención, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos (Senge, 1998:53):

- **Intención:** la organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Dentro de las intenciones se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.
- **Autonomía:** la organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, lo cual fomenta las instancias de generación de nuevas ideas, visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.
- **Fluctuación y caos creativo:** la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y

las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

- Redundancia: la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos se puedan compartir y combinar.
- Variedad de requisitos: esta condición se fomenta combinando la información de forma distinta, flexible y rápida; además de que la información se debe distribuir en cada una de las secciones de la organización a través de una red. Todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido y sencillo a la información que requieran en un momento dado.

Sin embargo, para Drucker (1992) el recurso básico es y seguirá siendo el conocimiento. El conocimiento intelectual es un recurso intangible para toda organización, no puede heredarse ni ser legado: cada individuo dentro de la organización debe adquirirlo. La creación de riqueza está basada en la acción mental que incluye la pericia, la inteligencia, la agilidad, la imaginación, las relaciones, los contactos, la innovación, entre otros. Para que las organizaciones se encuentren en una sociedad basada en el aprendizaje deben estar formadas por los vértices de conocimiento, cultura (estructura, organización y patrimonio) y capital social (valores de cohesión, confianza y fidelidad); estos vértices deben estar en equilibrio para cimentar una meta y un sentido compartido para la comunidad.

2.3.2.5 La organización capaz de aprender.

En el contexto de las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario entender el concepto de ‘organización capaz de aprender’. En este contexto, los trabajos de Thurbin (1994), Senge (1990), Malhotra (1993) y Revilla (1994) cubren ampliamente el concepto.

Thurbin (1994:78) afirma que “una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende”. Considerando las aportaciones de Thurbin, el proceso de aprendizaje se torna continuo e

infinito, se va presentando como lo proponen Nonaka y Takeuchi (1995:86) por medio de una espiral que oscila periódicamente entre la dimensión epistemológica y ontológica; por lo que Senge define una organización que aprende como “un grupo de personas que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, la inspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

El conocimiento adquirido y transformado dentro de las organizaciones tiene una interrelación directa con la toma de decisiones. Existe una estrecha vinculación de lazos bidireccionales que permiten a estos dos pilares crecer de manera independiente y al mismo tiempo entrelazado. Malhotra (1993:43) la define como “una organización con una filosofía arraigada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto”. A su vez, Revilla (1994:89) establece que “al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que desarrolla la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee”.

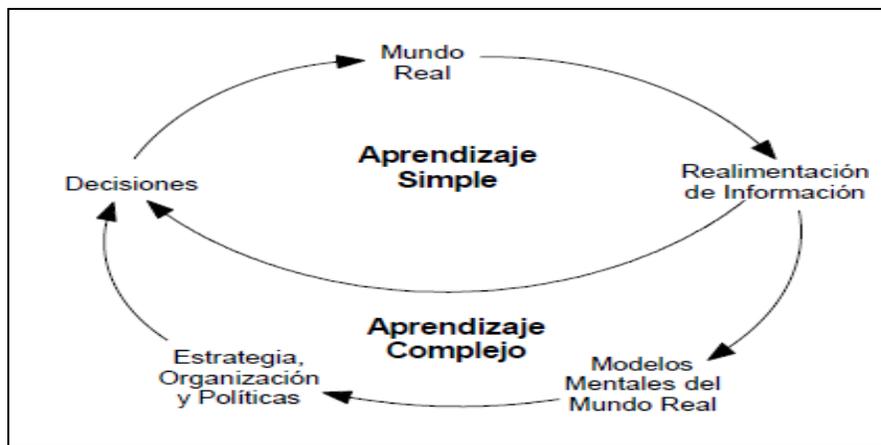
Una organización que actualiza sus estructuras a través de una estrategia de inteligencia es aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunde ampliamente y su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estará concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario, estaría distribuida a lo largo y ancho del contexto organizacional, esparcido en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización. Por eso, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de los problemas necesarios a resolver.

Un punto que no podemos olvidar es el clima y el ambiente organizacional, el cual puede afectar tanto positiva como negativamente al aprendizaje dentro de la organización. De hecho, las relaciones de confianza y apoyo entre los integrantes, serán quienes establezcan el clima necesario para compartir y generar conocimiento. En resumen, de los puntos anteriormente detallados se pueden abstraer dos visiones de la ‘organización capaz

de aprender', una basada en el aprendizaje o adquisición individual, y otra basada en el aprendizaje enraizado en la cultura.

El pensamiento sistémico y el diseño de sistemas sociales establecen que la relación entre estas dos visiones está definida por la calidad de las relaciones organizacionales y sociales entre los individuos, lo cual establece que la linealidad en este caso no es aplicable. Esto se basa en la premisa sistémica dada por “el todo es distinto a la suma de las partes” (Bertalanffy, 1981:45). Bajo este contexto y para entender el proceso del aprendizaje organizacional es necesario entender el entorno dentro del cual se genera.

FIGURA 2.6. Tipos de aprendizaje



Fuente: Bertalanffy (1981:45).

El aprendizaje se establece a través de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del operar de la organización como se ilustra en la Figura 2.6. Las decisiones pueden catalogarse en dos clases: a corto plazo y largo plazo. Las decisiones primeras se ven afectadas directamente por la retroalimentación de información, mientras que las segundas se ven afectadas por los modelos mentales y las nuevas estrategias organizacionales definidas por los encargados de las decisiones.

Donde:

- Aprendizaje simple: es el proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.

- Aprendizaje complejo: es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias en los modelos mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo establece el curso de solución de los problemas futuros.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. (Senge, 1998:39).

2.3.2.6 Alineamiento entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Como se ha indicado anteriormente, la gestión del conocimiento tiene como objetivo apoyar el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento que necesita la organización para enfrentar su dinámica. En torno a este enfoque objetivo es que Wiig establece que "es necesario tratar explícita y sistemáticamente con la complejidad de cómo la gente usa su mente" (p. 43). Es decir, es necesario comprender lo que necesita la gente para entender y actuar eficientemente. Por lo tanto, la necesidad de establecer los factores limitantes de aspectos tales como la comunicación y la acción objetiva son fundamentales para establecer las características de los proyectos a implementar.

Esta idea refleja el hecho de que la implantación de un proyecto no asegura que el conocimiento fluya eficientemente dentro de las redes sociales de la organización. Sin embargo, el detectar las necesidades reales de dichas redes junto con el establecimiento de un ambiente propicio al aprendizaje y al conocimiento (concepto del Ba) es el punto de partida para establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

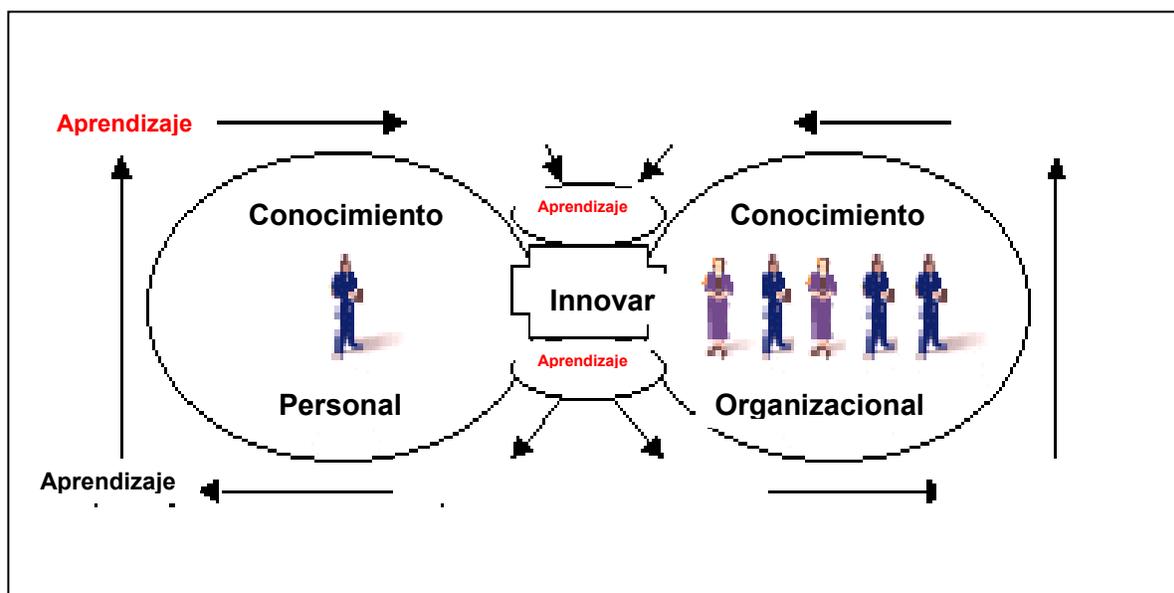
2.4. Modelos de gestión del conocimiento.

Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. ¿Qué hay de nuevo en este modelo? Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito

el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

FIGURA 2.7. Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen.



Fuente: Arthur Andersen (1999).

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1.- *Sharing Networks*.

- Acceso a personas con un propósito común en una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés en un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de este tipo.
- Ambiente de aprendizaje compartido. Este concepto puede darse a través de espacios virtuales (bases de discusiones) o reales (proyectos).

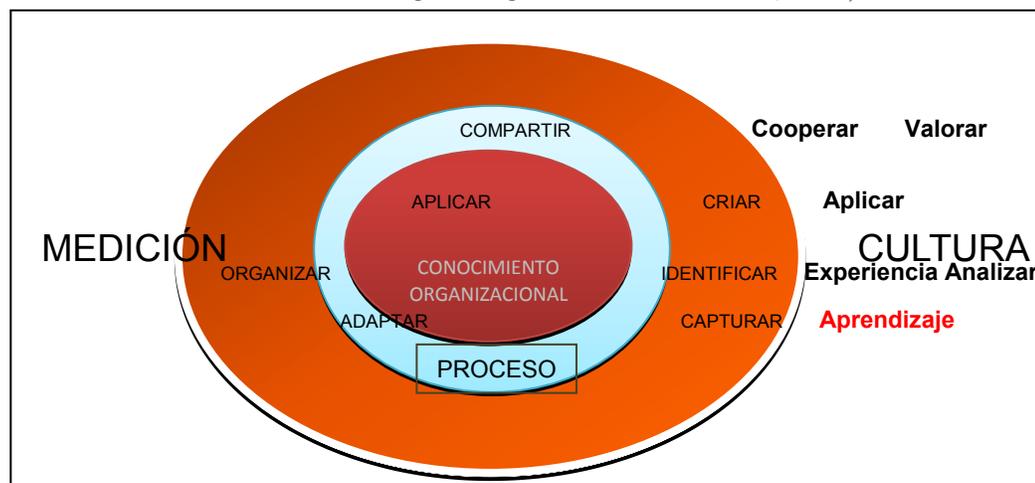
2.- Conocimiento “empaquetado”.

La espina dorsal de la infraestructura se denomina “Arthur Andersen *Knowledge Space*”, que contiene: a) *Global best practices*, b) Metodologías y herramientas, y c) Biblioteca de propuestas e informes.

Modelo *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. El modelo de la figura 2.8 propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

FIGURA 2.8. *Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*



Fuente: Arthur Anderson (1999)

Liderazgo: Comprende la estrategia y la forma en que la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja como la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Un año después de creada la herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados:

TABLA 2.3. Resultados de la encuesta KMAT

	IMPORTANCIA (1)	PERFORMANCE (2)
Cultura	84%	39%
Liderazgo	76%	27%
Tecnología	74%	25 %
Procesos	70%	20%
Medición	56%	7%

Fuente: Arthur Andersen (1999).

Modelo de Wiig

Wiig (1988 y 1993) elabora un modelo integral sobre la gestión del conocimiento que engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento a la resolución de problemas. Realizado desde su experiencia práctica, pretende reforzar el uso del conocimiento en las organizaciones. Además, mediante una estructura organizativa adecuada identificará las necesidades y disponibilidad del conocimiento para construir el *léxico* y la *enciclopedia del conocimiento* de la organización.

El primero constituye una colección de información que define, describe y obtiene el conocimiento necesario en la organización a través de los expertos, de los libros y documentos, las bases de datos, o incluso, rotando a las personas entre los diferentes departamentos de la organización. Después, se analiza el conocimiento obtenido para su catalogación, porque no todo el conocimiento va a ser útil, ni va a tener valor.

La segunda, la *enciclopedia del conocimiento*, ayuda a compartir y aplicar el conocimiento apoyándose en las tecnologías de la información. El proceso de compartir conocimiento es la base de la generación de uno nuevo y un medio para medir la eficiencia del sistema. Alguno de los instrumentos que se pueden utilizar para fomentar este proceso es acumular en repositorios el conocimiento relevante para la organización. A modo de ejemplo, crea bases de conocimiento electrónicas o recoge manuales de procedimiento. Ahora bien, para mantener el sistema actualizado será imprescindible eliminar el conocimiento obsoleto. Finalmente, todo el conocimiento construido y compartido debe ser aplicado para que se genere valor añadido en la organización. Con esto, Wiig sienta las bases de la gestión del conocimiento actual. En la tabla 2.4 puede observarse el objetivo

de este modelo, los medios que su autor propone para alcanzarlo, así como las aportaciones y limitaciones que en él se advierten.

TABLA 2.4. *Resumen del Modelo Wiig.*

OBJETIVO	APORTACIONES	MEDIOS	LIMITACIONES
Reforzar el uso del conocimiento.	Describe el contenido del conocimiento, su localización, proceso de recolección, distribución y utilización.	Recoger, formalizar y codificar el conocimiento. La creación de una estructura organizativa del conocimiento.	No distingue entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.

Fuente: Elaborado a partir de Wiig (1988 y 1993).

Modelo de Nonaka y Takeuchi.

Nonaka (1991, 1993, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que las compañías crean nuevo conocimiento e innovación no sólo procesando información del exterior al interior, sino al hacerlo fundamentalmente del interior al exterior. Para ello definen cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. Cada uno de ellos desarrollado a través de un “ba” concreto: el “ba” origen, el “ba” dialogante, el “ciber-ba” y el “ba” empírico (Figura 2.3).

El “ba” origen crea una sincronización y un entendimiento básico para la creación del conocimiento, favorecido por una elevada autonomía de los empleados. El “ba” dialogante estimula la reflexión a través del diálogo *-brainstorming-* convirtiéndose en fundamental la formación, los conocimientos de las personas y la cohesión existente en el grupo de trabajo. El “ciber-ba” se apoya básicamente en soportes tecnológicos. Por último, el “ba” empírico utiliza simulaciones o realidad virtual creando entornos reales de trabajo para ayudar en la internalización del conocimiento (*On the Job Training -OJT-*). Este último, lo mismo que el “ba” dialogante, se ve favorecido por la existencia de un ambiente de comprensión y confianza (Nonaka y Konno, 1998 y Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1999).

TABLA 2.5. *Resumen del modelo de Nonaka y Takeuchi*

OBJETIVO	APORTACIONES	MEDIOS	LIMITACIONES
Informar sobre como las organizaciones pueden crear y promover conocimiento.	<p>Distingue dos tipos de conocimiento: tácito (dimensión técnica y cognitiva) y explícito.</p> <p>En la dimensión ontológica incluye el nivel individual, de grupo, organizativo e inter organizativo.</p> <p>Reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.</p> <p>Es la referencia de numerosos trabajos y de gran parte de los modelos de gestión del conocimiento diseñados posteriormente.</p>	<p>Los cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.</p> <p>Las cinco fases del modelo: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos creados, construir arquetipos y transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos.</p>	No profundiza suficiente en el proceso de transferencia del conocimiento.

Fuente: Elaborado a partir de Nonaka (1991, 1993, 1994); Nonaka y Takeuchi (1995) y Lloria (2000).

El proceso continuo y ascendente de creación de conocimientos descrito, puede ser sintetizado en un modelo constituido por cinco fases (Nonaka y Takeuchi, 1995): compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos creados - determinar si están en línea con la estrategia y la visión organizativa-, construir arquetipos (por ejemplo, el prototipo de un producto) y transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos.

Este modelo ha sido pionero de gran parte de los conceptos que se manejan actualmente y referencia de numerosos trabajos y modelos posteriores (Lloria, 2000). Por ello, es el más conocido y el que ha tenido mayor impacto y reconocimiento entre la comunidad científica. Como se ha hecho en el modelo anterior, en la figura 2.5 pueden observarse sus puntos fuertes y débiles.

Modelo de Hedlund y Nonaka

Apoyándose sobre las mismas bases que el modelo anterior, Hedlund y Nonaka (1993) profundizan en los procesos de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.

TABLA 2.6. *Resumen del modelo de Hedlund y Nonaka.*

OBJETIVO	APORTACIONES	MEDIOS	LIMITACIONES
El almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento.	Distingue dos tipos de conocimiento: tácito y articulado. En la dimensión ontológica incluye el nivel individual, el de grupo, el organizativo y el interorganizativo. Desarrolla las etapas de almacenamiento y transformación del conocimiento, lo cual, lo convierte en un complemento ideal del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995).	La articulación y la internalización. La extensión y la apropiación. La asimilación y la diseminación.	No profundiza suficientemente en el proceso de creación del conocimiento.

Fuente: Elaborado a partir de Hedlund y Nonaka (1993).

En el proceso de almacenamiento (dimensión epistemológica), se diferencian entre la articulación o conversión del conocimiento tácito en conocimiento articulado -explícito- y la internalización, técnica contraria que convierte el conocimiento articulado en conocimiento tácito. Este proceso utiliza la reflexión como el instrumento que facilita el paso entre ambos tipos de conocimientos.

El proceso de transferencia (dimensión ontológica) contiene la extensión (transferencia de conocimiento desde el individuo a la organización) y la apropiación (transferencia de conocimiento desde la organización al individuo). En este caso, el diálogo es el instrumento que propicia la citada transferencia en ambos sentidos.

Por último, la transformación importa (asimilación) y exporta (diseminación) conocimiento del entorno en cualquiera de sus formas: cognitivo, habilidades o conocimiento incorporado a productos y servicios. En la Tabla 2.6 se resumen los puntos fuertes y débiles de este modelo.

Modelo de Grant

Grant (1996 y 1997) ofrece una visión distinta de cómo generar e integrar nuevo conocimiento. Considera la generación del conocimiento puramente individual y reserva a la empresa la tarea de coordinación, integración, y aplicación del conocimiento especializado de sus miembros para la producción de bienes y servicios. Lo que supone que en el caso extremo que todos los empleados abandonaran la empresa, ésta se quedaría sin conocimiento (Lloria, 1999). Para evitar esta situación extrema, se proponen cuatro vías o mecanismos (Grant, 1996 y 1997) que ayudarán a integrar el conocimiento de la empresa.

La primera son las reglas materializadas en procedimientos, que describen los pasos a seguir en el desarrollo de una tarea determinada. Ejemplo: los planes, horarios y sistemas de comunicación que relacionan a los individuos y que minimizan la necesidad de comunicación entre los especialistas. La segunda es el diseño de actividades productivas como secuencias en el tiempo. Ejemplo: las cadenas de montaje, donde la secuencia viene establecida por la tecnología. El tercer mecanismo que ayudará a integrar el conocimiento en la empresa son las rutinas organizativas, que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo entre diferentes individuos como respuestas automáticas. Por último, la cuarta es la formación de grupos de resolución de problemas para el caso de tareas no rutinarias y complejas.

Además, identifica tres características para conocer la fiabilidad de esta integración: integración en la eficiencia, el alcance de integración y en la flexibilidad (Grant, 1996a).

La eficiencia de integración es la capacidad para acceder y aprovechar el conocimiento especializado de los miembros de la empresa. Está proporcionada por tres factores: el nivel de conocimiento común -cuanto más amplio sea el alcance del conocimiento integrado, más bajo será el nivel de integración-, la variabilidad de la tarea -cuanto mayor sea la variación en la rutina que se requiere en respuesta a los cambios del entorno, más baja será la eficiencia de integración- y la estructura organizativa diseñada para reducir la extensión de la comunicación.

El alcance de la integración se incrementa cuando los diferentes tipos de conocimiento especializado son complementarios y siempre que exista ambigüedad causal. Por último, la flexibilidad de la integración se consigue extendiendo las capacidades existentes para abarcar nuevo conocimiento y/o reconfigurando nuevos tipos

de conocimiento. Las aportaciones y limitaciones de este modelo aparecen sintetizadas en la Tabla 2.7.

TABLA 2.7. *Resumen del modelo de Grant.*

OBJETIVO	APORTACIONES	MEDIOS	LIMITACIONES
La eficiencia de la integración del conocimiento individual.	Considera el conocimiento organizativo como una integración del conocimiento individual.	Reglas materializadas en procedimientos. Diseño de actividades productivas como secuencias en el tiempo. Rutinas organizativas. Formación de grupos de resolución de problemas.	No reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.

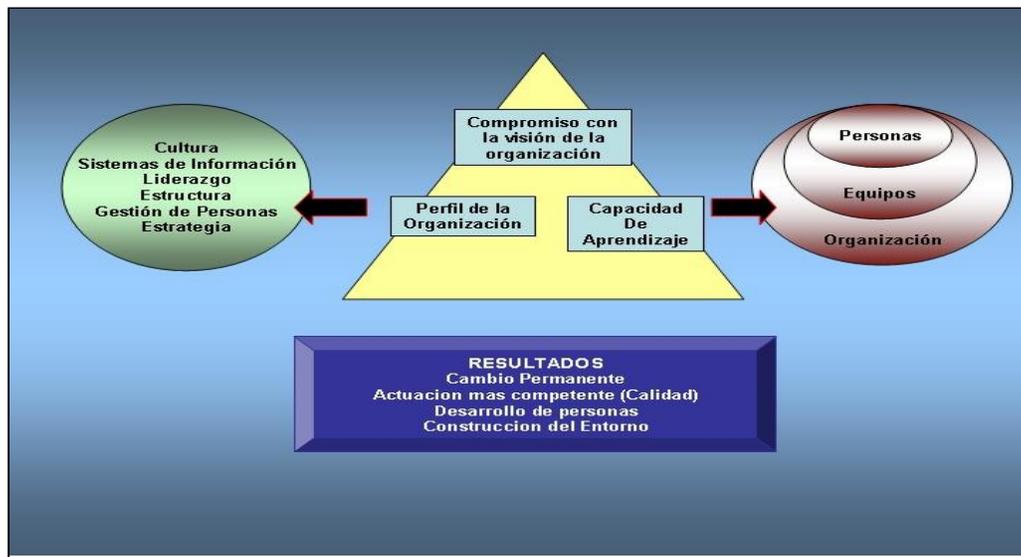
Fuente: Elaborado a partir de Grant (1996a, 1996b, 1997) y Lloria (1999).

Modelo *KPMG*

KPMG Consulting propone un modelo que incremente la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Para lograrlo necesita el compromiso de un equipo directivo con una visión de organización emprendedora, que desarrolle el aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. A su vez, requerirá la implantación de mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento (Azua, 1998; Tejedor y Aguirre, 1998; Azlor, 1999).

En la Figura 2.9 se identifican seis elementos básicos que la organización debe orientar hacia el aprendizaje antes de implantar proyectos específicos de gestión del conocimiento: la estrategia, la estructura organizativa, el liderazgo, la gestión de personas, los sistemas de información y comunicación y la cultura. Una infraestructura organizativa que condicionará el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran. Con todo ello se conseguirá un cambio permanente, una mejora en la calidad de los resultados, un mayor desarrollo de las personas que participan en la empresa y una mayor implicación con el entorno y su desarrollo (Azua, 1998; Tejedor y Aguirre, 1998; Azlor, 1999).

FIGURA 2.9. Modelo KPMG.



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998).

Este modelo es muy semejante al diseñado por Arthur Andersen (1998 y 1999). Pretende acelerar el flujo de información entre los individuos y la organización y crear una infraestructura organizativa para conseguir una cultura organizativa orientada a favorecer el aprendizaje y la innovación. En este caso, la base de la infraestructura organizativa vendrá configurada por cuatro elementos: la cultura organizativa, el liderazgo, la tecnología utilizada y la medición del capital intelectual. Elementos que se entrelazan con la ayuda de una serie de procesos mediante los cuales la empresa identifica el conocimiento.

Apoyado en estos cuatro elementos facilitadores, Arthur Andersen y la *American Productivity & Quality Center* (APQC) elaboran un cuestionario denominado *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) para evaluar y diagnosticar el conocimiento organizativo de las empresas.

Ambos modelos, el de KPMG y el de Arthur Andersen, consideran que dedicar tiempo y esfuerzo a los elementos culturales (construir comunidades de práctica o desarrollar habilidades de interacción entre personas y equipos) es más importante para gestionar y mejorar el conocimiento de las organizaciones que invertir en tecnología (bases de datos, redes locales). En la Tabla 2.8 aparecen resumidas las principales características, así como las aportaciones y debilidades para estos dos modelos.

TABLA 2.8. *Resumen de los modelos propuestos por KPMG y por Arthur Andersen.*

OBJETIVO	APORTACION	MEDIOS	LIMITACION
KPMG: incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Arthur Andersen: conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.	Resaltan los elementos culturales. Aplicación práctica en empresas.	KPMG: aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. Infraestructura organizativa, estrategia, estructura, liderazgo, gestión de personas, sistemas de información, comunicación y cultura. Arthur Andersen: aceleración del flujo de información. Tres facilitadores: liderazgo, tecnología y cultura.	No distinguen entre la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.

Fuente: Elaborado a partir de Azua (1998); Tejedor y Aguirre (1998); Azlor (1999) y Arthur Andersen, (1998,1999).

Tras el análisis realizado a los modelos más importantes de gestión del conocimiento, destaca que las medidas no financieras se encuentran todavía en una fase embrionaria. No obstante, se observa que todos los modelos están claramente interrelacionados y por tanto, existen bases sólidas para establecer un sistema estandarizado de medición y presentación de activos intangibles.

2.5. La influencia cultural en el conocimiento organizacional.

La cultura organizacional es tan significativa como la forma de entender la riqueza y las variaciones de la vida organizacional; está integrada por la visión en que se interpreta el mundo y las actividades que manifiestan ese mundo (Alvesson, 2002). En la tabla 2.9 se muestran definiciones en las cuales se interrelaciona la gestión del conocimiento y la cultura. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social en que no existen culturas privadas, si bien algunas actividades son individuales, su alcance es colectivo.

TABLA 2.9. *Definiciones de gestión del conocimiento e influencia cultural.*

AUTOR/ES (AÑO)	CONCEPTO DE “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA”
Alvesson (2002:6)	“Un mundo compartido y aprendido de experiencias, de significados, de valores e interpretaciones, que se utilizan para informar a la gente, se expresan, reproducen y comunican parcialmente en forma simbólica consistente”.
Choo (1998:103)	"Un patrón de conjeturas básicas que se comparten, se inventa, descubre o desarrolla por un grupo dado; a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado para ser considerado válido y por tanto ser enseñado a nuevos miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".
Schein (2004:17)	“Un patrón de ideas básicas, sean inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado mientras aprende a superar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y por tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación de esos problemas”.

Fuente: Elaboración propia.

Los determinantes que Davenport y Prusak (2001) consideran fundamentales, para que el conocimiento se transfiera eficientemente son las normas, los valores y las conductas que conforman la cultura de una empresa, por lo que el conocimiento colectivo está asociado con la cultura organizacional donde en la mente de la organización están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos (Mintzberg et. al., 1998).

El tercer tipo de conocimiento que aporta Choo (1998) es el conocimiento cultural que se expresa en los supuestos, en las opiniones y en las normas que se utilizan por los integrantes de la organización para dar valor y significado a los nuevos conocimientos; consiste en las estructuras cognitivas afectivas que los miembros de la organización utilizan para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad.

En la cultura de la organización existen procesos de integración, diferenciación y fragmentación, pero los agentes productivos tienen que lidiar con fronteras sociales y culturas laborales que expresan y conducen las relaciones que se establecen entre ellos en el mundo del trabajo (Reygadas, 2002). Es importante averiguar la razón del por qué ocurren las disputas, que es lo que está en juego en los procesos de fragmentación y reestructuración: se buscan las ganancias de la empresa y la subsistencia de los trabajadores. Con los intereses económicos de los actores se entrecruzan varias dinámicas de índole cultural, laboral, política y social.

La integración la definen miembros de la organización que tienen un alto nivel de consenso, coherencia y claridad; aunque no se presenta con la misma intensidad en entre todos los empleados, sino que se desarrolla en forma distinta entre los empleados operativos y los empleados de confianza (Reygadas, 2002). La diferenciación supone que las organizaciones tienen cierta cantidad de subculturas que se basan en diferencias de poder, áreas de interés, trabajo o prácticas profesionales. En esta perspectiva se reconoce que el conflicto de poder es importante y supone que es probable realizar una acción colectiva basada en consenso. La fragmentación considera a las organizaciones como redes de individuos que están vinculadas de un modo holgado y esporádico a medida que "nuevos asuntos atraen su atención, adquieren importancia diferentes personas, intereses, y quieren que esté disponible una nueva información" (Nonaka y Takeuchi, 1995:105). En esta perspectiva se carece de un centro y sus límites son imprecisos; todo consenso local es temporal y está limitado a puntos determinados. Nada es claro, la ambigüedad es constante y es posible la acción colectiva por la cual se forman alianzas temporales para determinadas actividades e intereses específicos. Reygadas (2002) señala que este enfoque establece la imposibilidad de delinear diferenciaciones claras ya que las fronteras entre los grupos sociales están en cambio constante y los individuos fluctúan entre diversas identidades subculturales.

La visión corporativa y la cultura organizacional extraen el conocimiento tácito; de manera que el estilo y la cultura de la organización contribuyen a moldear la forma en que los miembros de la organización perciben el papel y el valor de la información. Por ejemplo, Reygadas (2002) argumenta que cuando una empresa extiende su visión corporativa sobre calidad hacia un entorno social, entonces crean programas para difundir esa cultura, incluyen ciclos de conferencias, cursos y actividades, además promueven que sus empleados lleven la calidad total en su vida cotidiana. La conversión de conocimiento es un proceso social y técnico en donde la velocidad y el alcance de la movilización de éste, dependen de la cultura de la organización; es decir, el conocimiento cultural influye en las conductas para compartir información. En la disposición de experimentar y trabajar con otros miembros de la organización o de otras organizaciones se difunde a través de los vínculos y las relaciones que unen a un grupo (Choo, 1998).

La gestión del conocimiento también se encarga de crear una cultura adecuada, identificando requerimientos de conocimiento, capturando éstos de manera externa, asimilando y utilizando adecuadamente los conocimientos: concierne al desarrollo de procesos, instrumentos y cultura organizacional para promover la creación y distribución del conocimiento (Benavides y Quintana, 2003). Davenport y Prusak (2001) señalan que cuando es necesario transferir conocimiento los métodos siempre deben adaptarse a la cultura de la organización; los valores, las conductas y las normas que conforman la cultura de la organización determinan la eficacia de la transferencia del conocimiento. Los factores culturales a fortalecer son: desarrollo de las relaciones de confianza; creación de interés común mediante capacitación, diálogos, y publicaciones; trabajo en equipo y rotación laboral; establecer lugares y horarios para transferencias de conocimientos; evaluar el desempeño y proporcionar incentivos con base en la actitud de compartir; educar a los empleados para la flexibilidad; promover un método de conocimiento sin jerarquías; aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración.

2.6. La toma de decisiones.

¿Qué es la toma de decisiones? Herbert Simon, el teórico más reconocido en el tema, define el proceso de toma de decisiones empresariales como un proceso (en Navia, 1999:77): “un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización, más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos”.

Omar Aktouf (en Navia, 1999:46) define la decisión como un proceso en sí. Para él, con Taylor se abrió una brecha entre dirigentes y dirigidos, y la actividad de pensar se concentró sólo en los primeros, por lo cual la decisión adquirió gran importancia, pues otorgó prestigio y poder. Define la decisión así:

[...] es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la

toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

La toma de decisiones no es un proceso aislado sino continuo, en el que constantemente se retorna sobre las opciones y la información utilizada; además enfatiza que necesariamente utiliza la intuición.

Alberto Wilensky sostiene que en repetidas ocasiones los ejecutivos toman decisiones apostando a la intuición, como una partida de póker, y no con un proceso serio de decisión, como cuando un gran maestro de ajedrez efectúa una jugada magistral. Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición (Wilensky, 1999).

Los fundamentos de toma de decisión entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones: separación entre el hoy y lo que se desea ser, conciencia en tomar una decisión, adicionalmente debe existir motivación para eliminar la diferencia y determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla.

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que cada persona no puede controlar, pero pueden influir en el futuro de los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto.

Con frecuencia los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto, la precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

A medida que un negocio crece, los procesos efectivos de toma de decisiones se vuelven más complicados. Los directivos se encuentran con dificultades a la hora de tratar de obtener la información necesaria. Toman en cuenta cómo afectan las decisiones en

diversas áreas como materia de empleo, despido y compras, entre otras, sus relaciones sociales con empleados y socios. Simon aseguraba que en tales circunstancias, los directivos no pueden elegir las estrategias más adecuadas para maximizar beneficios, en su lugar, se conforman con calcular el margen razonable de ganancias al que se pueden adaptar, lo que contradice el análisis económico tradicional, que asumía la maximización de beneficios.

Un cambio en la condición en la toma de decisiones puede alterar expectativas y prácticas. Tal cambio puede desplazar la base sobre la cual se juzga la probabilidad de obtener resultados objetivos, subjetivos e incluso la incertidumbre, entendida esta última como la condición en que un funcionario no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. Quizás el funcionario esté imposibilitado para definir el problema, para identificar las diferentes soluciones y/o posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las posibles soluciones pueden ser tan ambiguos como extremadamente inusuales.

Las condiciones en las que se toman las decisiones (certidumbre, riesgo e incertidumbre) sirven de base en un marco de referencia, para la toma de decisiones. Se pueden clasificar como:

- Decisiones de rutina: son elecciones estandarizadas en respuesta a soluciones alternativas relativamente definidas y conocidas. Es frecuente que los empleados encuentren una solución en las reglas establecidas o en los procedimientos operativos estándar o, lo que ocurre cada vez más a menudo, en *software* de computo.
- Decisiones adaptativas: son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Estas implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de decisiones y prácticas rutinarias.
- Decisiones innovadoras: son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos en el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Estas frecuentemente implican una serie de decisiones relacionadas entre sí, tomadas en el curso de varios meses, incluso años. Dado que las decisiones innovadoras representan normalmente una tajante ruptura con el pasado, por lo general no siguen una secuencia lógica y ordenada. De hecho, en

ocasiones se les toma antes de comprender plenamente un problema. Para ser eficaces, los responsables de tomar decisiones deben tener especial cuidado en definir el problema indicado; asimismo, deben reconocer que las acciones anteriores pueden influir significativamente en las decisiones que se tomen en un momento dado.

En algunas ocasiones los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma de recopilar, evaluar y aplicar la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva.

2.7. El conocimiento y la toma de decisiones en las empresas.

En las organizaciones la toma de decisiones se realiza a través de procedimientos y reglas que determinan roles, métodos y normas, donde el objetivo básico es alcanzar la eficiencia y garantizar la alternativa adecuada a través de la observación, los hábitos de adquisición, transferencia de información y el establecimiento de valores y normas que incluyen la forma en que se hace frente a una alternativa e incertidumbre (Choo, 1998). La toma de decisiones selecciona un curso de acción que espera se desempeñe dentro del tiempo determinado, por lo mismo, los procesos de percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones constituyen las principales actividades de información.

En algunas empresas las decisiones se toman en conjunto; ninguna organización o comité tiene autoridad absoluta, por lo que existe cierta autonomía en cada una de ellas; esto da lugar a un sistema complejo en situaciones en las que se deben resolver problemas o en casos en donde se debía determinar las ganancias, pérdidas o prestigios compartidos en comités de múltiples niveles (Hage y Alter, 1997). Estos sistemas complejos son el resultado de procesos simultáneos de diferenciación e interdependencia entre individuos, grupos, instituciones o diversos subsistemas (Albornoz y Alfaraz, 2006).

Las empresas dependen de la comunicación y flujo de información, además, involucran una tensión entre la cooperación y el conflicto de intereses, recursos y necesidades; por esto se rigen negociaciones y deliberada racionalidad. Además, para que logren un buen nivel de funcionalidad, dependen del equilibrio entre sus tres dimensiones: la confianza personal o normativa; la estratégica basada en el cálculo de costos y beneficios y la confianza técnica basada en la reputación, en el prestigio, en las capacidades y los recursos de los participantes.

La empresa debe estar compuesta por líderes, coordinadores formales, iniciadores, tomadores de decisión y personas que convocan a las reuniones. Se propicia la creación de liderazgos dentro de la empresa debido a que la confianza basada en el prestigio es un factor crucial. Los líderes tendrán la capacidad de encabezar grupos de especialistas que provienen de distintas culturas; contar con la capacidad de visión, pero también competencia y determinación. Establecer un liderazgo que afirme la condición de comprensión, valorización y superación de diferencias, que sea legítimamente ejercido y sobre todo, estén atentos en la dirección de cada sub-proyecto, procurando evitar que el profesionista se atenga al desarrollo personal.

2.7.1 Ventajas competitivas respecto al liderazgo, recursos, capacidades en el desempeño laboral.

Las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Además, la dinámica de los mercados establece la imposibilidad de alinear las estrategias a las necesidades generalmente cambiantes.

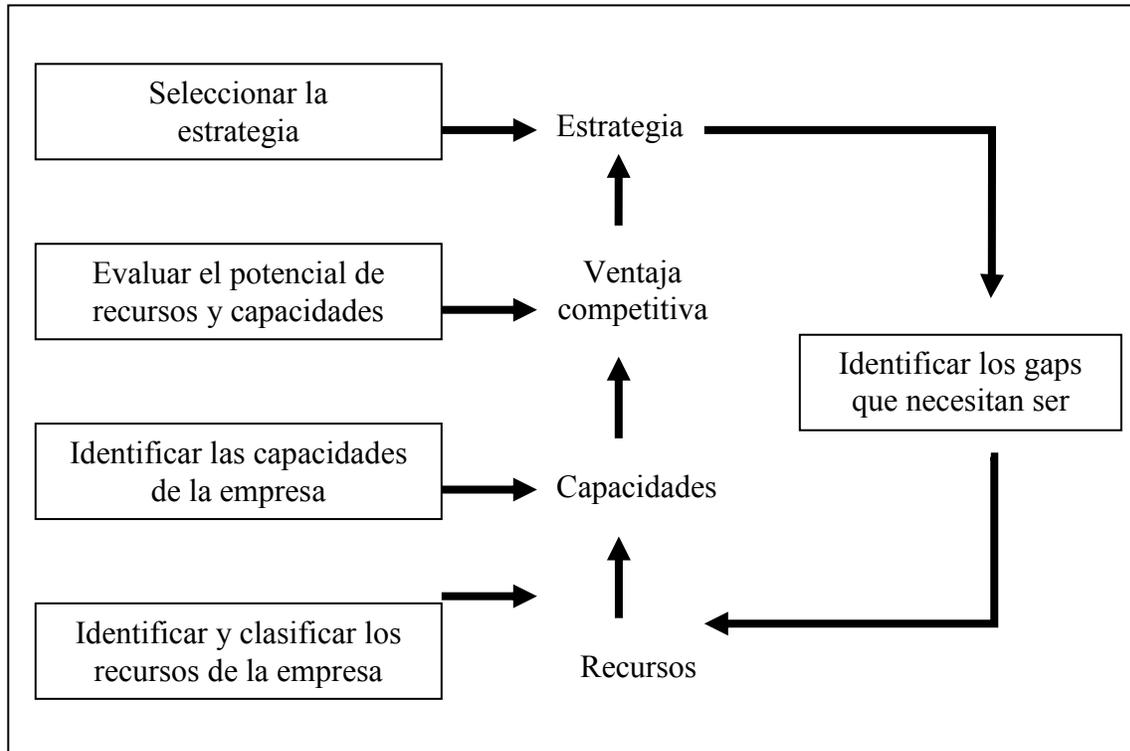
Para solucionar en parte aquella problemática, Robert Grant (1996, 1997) presenta la “teoría de recursos y capacidades de la empresa”. En ella establece el rol de las capacidades y recursos centrales en la comprensión del entorno competitivo y los factores externos que influyen en las empresas de un mismo sector. Esta idea está basada como respuesta a una interrogante esencial: ¿Qué diferencia a las organizaciones estructuralmente iguales para que sus desempeños sean diferentes? El enfoque práctico de la teoría se presenta en la Figura 2.10.

Donde:

- Recursos: son aquellos tangibles y de calidad que la empresa ha ido acumulando a través de los años y que generalmente tienen forma física, se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues permiten hacer comparaciones directas de los activos de la competencia.
- Capacidades: son una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades sobre productos y servicios a lo largo de la cadena de valor utilizando sus activos en un proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos en que no son tangibles y están

inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa, que no pueden ser negociados o imitados.

FIGURA 2.10. *Enfoque práctico del desarrollo de la estrategia.*



Fuente: Elaborado a partir de Grant (1996 y 1997) y Lloria (1999).

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto de imitar. Una empresa puede conocer el *Software* y *Hardware* utilizado por su competidor, e incluso puede comprar uno igual, pero no puede copiar la capacidad establecida por la experiencia sistémica enraizada en la organización, debido a que aquellas no están a la vista. Además, tal como comenta Zack (1984:35), la empresa que "tenga recursos intelectuales superiores será capaz de comprender como explotar y desarrollar sus recursos tradicionales mejor que sus competidores".

3. TOMA DE DECISIONES Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La gestión del conocimiento cuenta con especial importancia en su base teórica e implementación; sin dejar de reconocer la limitada información para transformar, transferir dicho conocimiento y su aplicación en la toma de decisiones pese a estudios realizados en varios países.

3.1. Estudios recientes en gestión del conocimiento.

En el análisis sobre la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito realizado por Ribeiro y Collins (2007), detectan dos tipos de acciones. Demuestran que en la transferencia tácita de una persona a una explícita máquina no existe conversión. Hacen énfasis en que Collins y Krush dividen las acciones en polimórficas y mimemórficas; la primera parte de lo realizado consiste en acciones polimórficas dependiendo éstas del conocimiento tácito, generalmente se realizan con diferentes comportamientos, según las circunstancias sociales. Ejemplo, un saludo, siempre se realiza de forma distinta y las máquinas no entienden la vida social por lo que consideran que será imposible mecanizar acciones de este tipo. Mientras una acción mime mórfica, es la que generalmente se realiza bajo un mismo comportamiento repetido, este tipo de acción es la que se puede transferir a una máquina, así *imitan* acciones mime mórficas, para reproducir una acción se requiere que la intención esté presente y las máquinas no tienen intenciones.

Afirman que todo esto se ha tratado de aplicar en sistemas expertos donde se trata de sustituir habilidades humanas, pero agregan que sin el conocimiento social del usuario estos sistemas fallan cuando se les presenta un problema que no esté contemplado dentro de su base de datos. Indican que Nonaka y Takeuchi (1995) al mostrar la transferencia de conocimientos hacia el procesador de pan, es sólo un ejemplo de cómo se puede utilizar una máquina sin incorporar habilidades humanas, es tan solo la automatización de una tarea específica que se puede aplicar en fábricas y hasta en la ciencia. Las máquinas y el conocimiento explícito que las acompaña (manuales, instructivos y libros) son un engaño, el potencial de la automatización está en el conocimiento tácito y el alcance social que los productores llevan a sus usuarios adquirido por la cultura común y la socialización que existe dentro de grupos similares o formas de vida.

En la relación entre los cuatro activos del conocimiento y los cuatro componentes del proceso de creación de conocimiento elaborada por McFadyen y Cannella (2005), se especifica el impacto posible de los activos del conocimiento (experimental, rutinario, conceptual y sistémico), en cada componente del proceso se menciona que la eficacia de un proceso de creación del conocimiento depende de las circunstancias en las cuales se utiliza. El enfoque se basa en el rendimiento de las tareas realizadas por individuos y grupos que usan el conocimiento generado como resultado del proceso de creación del conocimiento. Por lo que la razón fundamental básica de esta investigación es la búsqueda por especificar qué tipo de activo es apropiado para tratar el proceso de creación del conocimiento, identificando la relación que existe entre toma de decisiones y los procesos de creación de conocimiento.

Para detectar la forma en que el clima interno de una organización (es decir coordinación innovadora e interfuncional) tiene que ver con procesos de gestión del conocimiento y el impacto que tiene en las actividades de los empleados, se realizó un estudio por Chou et al., (2005) en el que se encontraron tres inconvenientes en el modelo de Nonaka y Takeuchi de la aplicación de sus procesos de gestión del conocimiento. Primero, indican que el proceso de creación de conocimiento es un proceso que se mueve en un espiral de interacciones entre el conocimiento explícito y tácito desarrollado con el tiempo.

Sin embargo, este estudio sugiere que el proceso que se mueve en espiral debiera ser tomado como un mecanismo, y como estrategias de gestión del conocimiento. Las actividades se deberían diseñar y poner en práctica simultáneamente para facilitar el mecanismo espiral. Segundo, el proceso que se mueve en espiral ha descuidado las relaciones causales de procesos de gestión del conocimiento. Por ejemplo, una buena interacción social facilitará el proceso de socialización en la creación de conocimiento y motivará a los empleados a que externalicen su conocimiento. Sin embargo, las relaciones causales de procesos no están todavía claras. Tercero, la dirección de conocimiento implica establecer un ambiente que permite que los trabajadores de las organizaciones creen, capturen, compartan, y exploten el conocimiento para mejorar la interpretación. Es decir, el contexto de aprendizaje interno debería considerar y facilitar las actividades de gestión del conocimiento.

Este estudio seleccionó la industria de servicio de información en Taiwán, en el cual el conocimiento particularmente importante para firmas basadas en la tecnología. Se elaboró un cuestionario que utilizó una escala de Likert de siete puntos para asegurar la variabilidad estadística entre respuestas. Las pre-pruebas fueron conducidas antes de la entrega de cuestionario actual para asegurar la fiabilidad del instrumento de investigación. Para el estudio, se enviaron 818 encuestas a empleados de las corporaciones seleccionadas desde el sitio Web de la Asociación de Industria de Servicio de Información (ISIA), de las cuales solamente contestaron ciento cincuenta y siete. Encontraron que la innovación tiene efecto en la fase de internalización y en la de combinación, pero ningún efecto en las fases de socialización y externalización. Este sugiere que, si se realizan esfuerzos para adoptar ideas rápidamente, los empleados ampliarán sus conocimientos explícitos, combinando el conocimiento existente (combinación) con otro conocimiento explícito (internalización). Por otra parte, la innovación no tiene ningún efecto en procesos de externalización y socialización; También detectaron que la coordinación inter funcional para establecer la relación de confianza, tiene un efecto en la internalización, externalización y socialización, quedando sin efecto la combinación. Finalmente, el proceso de internalización no tuvo efecto en el proceso de externalización porque la internalización es un mecanismo de demanda y la externalización un mecanismo de la oferta.

En la investigación documental aplicada en el campo de la gestión del conocimiento se revisaron los documentos publicados durante los quince años pasados (Grant, 2007). Se detectó que una de las fuentes más citadas es el trabajo realizado por Michael Polanyi (1958 y 1966) sobre el tema del conocimiento tácito y explícito, por lo que se analizaron sesenta artículos de tres publicaciones de gestión del conocimiento donde se manifiesta que el trabajo es mal interpretado por algunos autores y se supone que, en algunos casos, los autores han citado sin haber leído el trabajo original. Todo esto, ha conducido a la mala interpretación, afectando los argumentos en la gestión del conocimiento. El trabajo de Polanyi (1983), mantiene su vigencia, de acuerdo a un profundo examen sobre su teoría; afirma que el conocimiento tiene elementos personales y tácitos, de tal forma que, el conocimiento no puede ser explícito, además se puede usar para apoyar o refutar una variedad de discusiones sobre la gestión del conocimiento. En particular, esto impulsa los esfuerzos continuos para hacer que el conocimiento explícito se utilice en los sistemas de

información, sin considerar cuestiones sociales. Se prepararon tres preguntas para la investigación: a) ¿la literatura de gestión del conocimiento que cita a Polanyi refleja los conceptos con sus dos trabajos claves? Si la respuesta es *no*, entonces b) ¿Qué implicaciones tiene la interpretación y el uso de su trabajo?, de caso contrario, considerando que hizo su trabajo hace aproximadamente 57 años, c) ¿Se puede observar su trabajo más profundamente y su uso puede apoyar a los desafíos presentes en la gestión del conocimiento?

El trabajo metodológico parte de Polanyi, (1958 y 1966). Se anotaron todas las referencias al conocimiento tácito/explicito y se realizó un resumen de sus argumentos. Se revisaron sesenta artículos que lo citaban provenientes del Diario del Capital Intelectual, Diario de Gestión del Conocimiento y Conocimiento y Gestión de Procesos. Los resultados del análisis sugieren que sólo una tercera parte de los autores de los artículos leyeron el trabajo de Polanyi, casi la mitad (42%) presentaron poca probabilidad de lectura y aproximadamente el 23 por ciento *de* los autores no leyeron el trabajo.

El autor concluye que los autores descuidan su investigación cuando con frecuencia citan trabajos que no han leído, confiando en la interpretación de alguien más, todo esto conduce a una mala interpretación del trabajo original y a la propagación de interpretaciones equivocadas. En el caso específico del trabajo de Polanyi, la mala interpretación puede hacer que los autores se refieran erróneamente como un apoyo clave a teorías que son distintas. Finalmente, concluye el autor, que todavía podemos aprender de Polanyi, examinando a profundidad su trabajo, se pueden generar cuestionamientos sobre la gestión del conocimiento y ayudaría a explicar muchas de las debilidades de la primera generación de la gestión del conocimiento.

3.1.1. Algunos aportes sobre la gestión del conocimiento.

*"Si sólo HP supiera lo que HP sabe,
Seríamos tres veces más productivos".*

LEW PLATT, DIRECTOR DE LABORATORIO, HP CORP.

El desarrollo de la gestión del conocimiento se puede considerar en un estado temporalmente turbulento, donde aún no se han establecido claramente las características necesarias para una implementación exitosa, ni se ha llegado a un acuerdo en torno al proceso que ello significa. Sin embargo, ha sido un gran número de empresas internacionales quienes han entendido la importancia de la gestión del conocimiento y han decidido dar los primeros pasos. A continuación se presenta un análisis objetivo de estas instancias.

3.1.2. El estado actual de la gestión del conocimiento.

Internacionalmente la gestión del conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las empresas. Estudios realizados por distintas consultoras Internacionales así lo demuestran. Empresas del nivel de *Microsoft, Hewlett Packard, Ernst & Young, Chevron, Sun Microsystems, British Petroleum*, entre otras, han iniciado programas de gestión del conocimiento (Programas KM) orientados a fortalecer sus negocios y competencias.

3.1.3. Estadísticas sobre gestión del conocimiento.

En los estudios realizados por KMPG en el año 1998 y 2000 donde se encuestó a 100 y 423 organizaciones respectivamente, se presentan una serie de estadísticas interesantes de comentar. Además, la revista *Trend Management* ha realizado una encuesta a 1,623 empresas, la cual ha revelado una serie de puntos importantes, ellos son:

- El 61 por ciento de las empresas sufre de sobrecarga de información, lo cual provoca que sus integrantes no tengan el tiempo necesario para compartir conocimiento.
- El 81 por ciento de las empresas tiene o consideran planificar, programas KM. El 38% tiene un programa KM, lo cual muestra que las empresas han empezado a considerar la necesidad de este tipo de proyectos.
- En las empresas que han implantado programas KM comentan que juega un rol 'extremadamente importante' o 'importante' en la mejora de las Ventajas

competitivas (79%), en el Marketing (75%), en Mejorar el enfoque al cliente (72%), en el Desarrollo de los empleados (57%), en la Innovación de productos (64%) y en el incremento del crecimiento y las ganancias (ambas 63%).

- Las empresas con programas KM están mejor localizadas que las que no tienen. Ejemplo, menos de la mitad de las empresas con un programa KM se queja de reinventar la rueda (43%) contra los dos tercios (63%) de los que no tienen.
- Las implementaciones de programas KM han generado una gran variedad de acciones. El 76 por ciento cuentan con una Estrategia de conocimiento, el 64% ha adoptado el entrenamiento, el 58 por ciento ha establecido compartir mejores prácticas, el 57% ha instaurado políticas de conocimiento y el 50 por ciento ha establecido redes formales de KM.

Sin embargo, no todo han sido buenas noticias:

- Lamentablemente, los estudios revelan que las organizaciones aún siguen ciegas a las consideraciones de los empleados. De hecho, sólo el 33 por ciento de los programas KM ha implementado políticas en torno al conocimiento -estipulando cuales elementos de conocimiento almacenar, actualizar y seleccionar- y menor aún (31%) gratificar a los trabajadores del conocimiento.
- Las empresas aún ven a la Gestión del conocimiento como una solución puramente tecnológica. Ejemplo, la participación de la tecnología en las soluciones está marcada por el uso de *Internet* (93%), *Intranet* (78%), *Data warehousing* y *Data Mining* (63%), administración de documentos (61%), apoyo a decisiones (49%), *Groupware* (43%) y *Extranets* (38%), frente a un 44 por ciento de desarrollo de una estrategia de conocimiento, 33 por ciento de desarrollo de políticas y creación de redes formales en torno al conocimiento. Una investigación realizada por la consultora Arthur Andersen en torno a los factores críticos para la implantación de la Gestión del conocimiento indicó que "solo uno de los seis factores críticos para implementar eficazmente está relacionado con la tecnología. La apertura y la confiabilidad de la alta gerencia encabezan la lista".
- Algunos beneficios esperados no se han cumplido. El 20 por ciento opina que la falta de comunicación entre los usuarios es uno de los motivos, el 19 por ciento

opina que es debido a que el uso diario no se integra con el proceso normal de trabajo, el 18 por ciento opina que es debido a que los sistemas son muy complicados, el 15 por ciento piensa que es debido a la falta de entrenamiento, mientras que el 13 por ciento opina que es porque no se visualizan beneficios personales.

Además, otras características importantes reveladas son: que no existe un consenso en torno a la definición de Gestión del conocimiento, las expectativas y resultados esperados, y la relación existente entre los activos intangibles y el valor de mercado.

Como se ha visto anteriormente, la variabilidad de opciones en torno a la gestión del conocimiento no ha generado certeza en torno a las características que esta debe tener, los resultados que debe generar, el rol que debe cumplir en la organización, entre otras. Sin embargo, existe consenso en torno a un objetivo: generar valor a largo plazo.

3.2 Simon y la toma de decisiones.

Se interpreta la crítica de Simon a la versión ortodoxa de la burocracia organizacional y se trata de extender su análisis hacia la economía institucional. Uno de los principales logros de Simon en teoría organizacional consiste en haber valorado analíticamente la psicología del comportamiento individual y colectivo abriendo de este modo el terreno a las investigaciones posteriores de D. Kahneman, y T. Schelling.

3.2.1 Toma de decisiones en la administración corporativa.

Herbert A. Simon concibe la tarea de administración como una labor necesaria en la organización cuando asume de manera práctica la racionalidad en la toma de decisiones (en términos de los objetivos organizacionales). El criterio de racionalidad en la versión convencional subrayaba los resultados sobre los procesos, la racionalidad en el modelo convencional, es como un dispositivo que traza los fines. Pero Simon considera que una de las mayores fortalezas para el crecimiento de las compañías era su capacidad de exponer abiertamente las posibilidades de tomar decisiones razonables que afectarían positivamente los intereses de jefes y subordinados. Deliberando y examinando

los medios. Por lo que el referente primordial de las decisiones organizacionales no sería una junta de gobierno corporativo, sino una filosofía de acciones colectivas identificada de modo razonable por cada trabajador en un ambiente laboral deliberativo (Simon 1991).

Debemos recordar que Simon comenzó su tarea en la administración pública y en investigaciones como consultor. Consecuencia de su desempeño en diversas universidades, pudo integrar a su experiencia distintos aspectos de la administración tanto en el sector privado como público (Augier, 2002). En la Universidad de Carnegie-Mellon (*Pittsburg*) profundizó en relación con la teoría de las decisiones, haciendo uso de las computadoras como un medio de simular el pensamiento humano. El trabajo de Simon con modelos de programación computacional contribuyó a una integración más estrecha entre tecnologías de información y sistemas colectivos en la toma de decisiones.

Para Herbert A. Simon la gerencia es sinónimo de toma de decisiones, pero su principal interés fue poner énfasis en el “cómo”. La fuente reflexiva de su teoría es la racionalidad práctica (Simon 1978 y 1982; Simon y Kotorky 1990 y 2002). Las decisiones corporativas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados. Sugiere que en el proceso general de toma de decisiones existen tres etapas principales:

- a. Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- b. Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.
- c. Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción/elección” u “optativa”.

Para Simon las decisiones corporativas no se llevan a cabo en el vacío. Son tomadas en razón a condiciones específicas que así lo requieren: modificar los sistemas de mercadeo, mejorar las comunicaciones, integrar más empleados, despedir trabajadores, incrementar las ventas, recortar gastos, conceder estímulos. Herbert A. Simon es innovador en teoría de juegos y estrategias racionales. En la guerra como en la vida de las organizaciones, las decisiones pueden determinar un curso de un acontecimiento. Las decisiones involucran estrategias selectivas que pueden resultar muchas veces no del todo óptimas. Una organización depende por esto de pequeñas y variadas decisiones

tomadas a lo largo del tiempo (Simon, 1979, 1984 y 1987).

En el caso específico de las empresas transformadoras de plásticos en San Juan del Río, las decisiones son tomadas con base en un conjunto de estrategias generadas por toda la organización; específicamente en una de estas empresas los grupos de trabajo de alto desempeño han generado una gama selectiva de opciones en la toma de decisiones, sin embargo no en todas las empresas estudiadas se presenta de la misma manera.

3.2.2 Simon y la teoría de juegos.

El modelo de Von Neumann y de Morgenstern en teoría de juegos había introducido cinco conceptos independientes a la teoría económica: 1) La idea de representar el comportamiento futuro como un “árbol”, en el que varias ramas nacen de cada punto de la elección; 2) La idea de tomar el *minimax* (seleccionar la rama que dará el mejor resultado frente a un adversario malévolo) como definición de la elección racional en una situación de competencia; 3) La idea de servirse de una estrategia mixta dentro de una situación de competencia, para impedir que los movimientos propios sean advertidos por el adversario; 4) La idea de definir la elección racional en las situaciones de competencia con más de dos jugadores, en relación con la posibilidad de formar coaliciones; y 5) La demostración que, en presencia de elecciones inseguras, en las que únicamente se conoce la distribución de probabilidad de resultados, supone una elección coherente, equivale a suponer que quien toma las decisiones tiene una función de utilidad fundamental, y está eligiendo para hacer máximo valor esperado (Sent, 2004).

En la concepción del comportamiento empresarial Simon incorpora el punto 1 pero no 2, 3, 4 y 5, que acredita con toda propiedad a la teoría económica neoclásica. Pero los límites de la racionalidad económica quedan expresados por Simon cuando aborda el comportamiento administrativo. La tesis de Simon es simple pero contundente:

Son dos asuntos que Simon desarrolla con todo rigor en sus escritos sobre el comportamiento administrativo. Primero, los límites de racionalidad, que operan cuando el gerente debe tomar decisiones sin tiempo y bajo condiciones de información sesgada (Sent, 2004). Segundo, la fenomenología del comportamiento organizacional que se desprende de una psicología de las preferencias negativas. Estos asuntos

constituyen parte del trasfondo para comprender cómo funciona la empresa de la forma más efectiva (Simon y Lave, 1998).

3.2.3 Simon evalúa la tradición heredada

Al analizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones que se efectúan en un contexto dinámico, en muchas de las ocasiones reactivo a lo que sucede en el mercado y otras veces, cuando la organización toma iniciativas y actúa pro-activamente, no siempre las decisiones provienen de condiciones diseñadas con toda exactitud. Herbert A. Simon realiza una distinción identificando dos posiciones incluyentes: las decisiones pueden ser programadas o no-programadas sin que ambas impliquen su mutua exclusión (Chen, 2005).

Las decisiones programadas se asemejan a lo que en gran medida ocurre dentro de las organizaciones mecanicistas en términos de Burns y Stalker (1961) o en la organización burocrática racional de Max Weber. Este tipo de decisiones programadas se basa en el hecho de que son repetitivas y responden a rutinas del día a día de las operaciones dentro de la organización. Esto hace que, ante una nueva acción repetitiva de algo que se ha realizado en el pasado no se genere una nueva toma de decisión. Las organizaciones mecanicistas hacen esfuerzos muy grandes por desarrollar hábitos rutinarios (y también de control). Sus consecuencias disfuncionales son mencionadas ampliamente por Simon. En realidad si la mayor parte de las decisiones de *management* fueran simplemente programadas se requeriría menos tiempo de los gerentes *in situ* (Simon 1986; Simon y Vera 1993).

Cuando se confronta una situación nueva y no estructurada, o bajo situaciones donde no surge claramente una única o la mejor opción (algo que fue de la preocupación para Frederick Taylor unos 40 años antes) nos encontramos ante una decisión no programada. Ante este tipo de situación (característica permanente de la organización), por más esfuerzo que se haga para encontrar una respuesta en su historia corporativa o individual, es muy posible que no se encuentre la solución óptima. No es ninguna casualidad que ante este tipo de situaciones, de cambio y desarrollo organizacional, las empresas importen recursos externos a la organización como un medio de asistencia y

ayuda. Aquí se aplica la frase de Maslow cuando señala que “si lo que tenemos para resolver un problema es un martillo, pues hemos de ver casi todo como un clavo”. Por lo cual la mejor forma de no ver solo *clavos* es contar con un abanico de herramientas más amplio. Los consultores y las empresas que los requieren son ideales para mostrar estos fenómenos, independientemente de los resultados que se puedan alcanzar.

Existen técnicas innovadoras que han surgido para dar un nuevo giro a la filosofía empresarial: investigación operativa, procesamiento electrónico de datos, tecnología informática, simulación computarizada, análisis matemático, comunicación digital que fueron utilizadas inicialmente para actividades rutinarias y operaciones programadas que fueron aplicables con el personal administrativo (Chen, 2005; Foss, 2001; Simon y Lave, 1979 y 1998). Pero con el transcurso del tiempo se han incorporado elementos de valor agregado para operaciones que en el primer ciclo no fueron programadas y que se van transformando para el segundo ciclo. Eric Gaynor (Congreso mundial de *The Organization Development Institute en Zimbabwe*, 1999) hace referencia a este hecho que lo trata aplicado especialmente a los *profesionales* que componen un porcentaje sumamente importante de la planta de personal de las grandes corporaciones. En el momento actual los grandes corporativos o grupos nacionales están en condiciones de minimizar el total de profesionales en la toma de decisiones ya que se encuentran en declinación y los hace innecesarios.

Weber pretendió demostrar que la organización burocrática es una respuesta racional a las complejidades que se presentan en el accionar diario de las empresas (Perrow, 1991). Más específicamente, buscó demostrar como la organización burocrática logra superar los límites computacionales que tienen las personas para la toma de decisiones u otras formas alternativas de organización como son la especialización o la división del trabajo, por ejemplo. Sin duda Weber fue más allá del modelo “mecanicista”, ya que entre otras cosas, estudió con detalle la relación entre la persona y su rol. Sin embargo, Weber percibió la burocracia como un sistema adaptativo para hacer uso de habilidades especializadas, pasando por alto algunos aspectos relacionados con el carácter del comportamiento humano.

En una perspectiva que contrasta con la concepción weberiana, estudios paralelos de la burocracia daban una mayor atención a las *consecuencias no-anticipadas* de los

miembros de la empresa. Tal es el caso de Merton (1936), de Gouldner (1957) y también de Selznick (1949), quienes hacen mención a muchas de las consecuencias disfuncionales de la burocracia (Perrow, 1991). Estos estudiosos sugieren que el hecho de operar bajo el modelo “mecanicista” puede llegar incluso a perpetuarlo aún más. Los modelos de estos autores muestran ciertos aspectos semejantes, en particular, al identificar como variable independiente los procedimientos organizacionales y la forma en que estos controlan el comportamiento individual. Parece ser que los procedimientos organizacionales tienen consecuencias para los líderes pero al mismo tiempo se dan algunas consecuencias disfuncionales para la organización, lo que repercute definitivamente en la gestión del conocimiento dentro de las empresas transformadoras de plástico, debido a que este modelo no permite el desarrollo integral de los miembros que esta están insertados.

3.2.4 La teoría de Simon sobre la racionalidad limitada.

Esta teoría está perfectamente ilustrada vertiendo algunas palabras de Herbert A. Simon en las que señala que “la empresa del futuro ha de operar sobre la base de decisiones programadas, que a su vez son tomadas en la oficina automatizada que está a su lado”. Es importante mencionar que esto fue expresado alrededor de 1960. March y Simon dedicaron un importante esfuerzo en el análisis de la burocracia y pusieron el foco en las disfunciones de la misma lo cual puede verse en el trabajo reseñado.

Las atribuciones de Kahneman reproducen con fidelidad la meritoria genialidad de Simon cuando pudo anticiparse cuestionando los imponderables alcances de los modelos matemáticos de racionalidad perfecta que en saltaba la teoría económica neoclásica. La atención recae en Simon quien por su labor experimental y teórica mereció el premio Nobel de 1978. Un trabajo en el que, como bien lo dice Kahneman (2003), se propone una racionalidad imponderable, matizada; una racionalidad más o menos racional. Para Simon la racionalidad no responde tanto a las necesidades u objetivos organizacionales como a ciertos niveles de satisfacción individual.

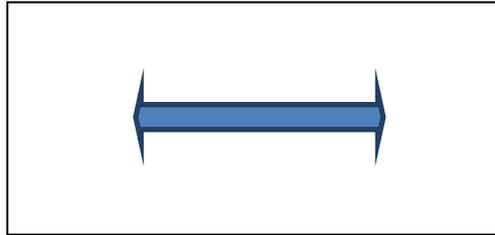
Mi objetivo principal es entender la racionalidad humana. Contrariado por la inaplicabilidad de la teoría clásica de optimización a las realidades de la decisión

pública, me orienté hacia una teoría de la decisión basada en la tesis de que la racionalidad humana está acotada (*bounded rationality*). Debido a limitaciones en sus conocimientos y a la capacidad de procesamiento de la información el ser humano busca niveles de conformidad en vez de maximizar utilidades (Simon, 1995:86).

Estas referencias textuales esbozan la teoría que tanto ha repercutido en la sociología, la economía y la administración. La teoría de la racionalidad acotada supone que los seres humanos no tienen por objetivo personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, subjetivos. Estos objetivos encuentran diversas formas de ser coherentes con el pensamiento de la organización. Antes de internarse en este pensamiento, Simon tuvo que dedicar mucha parte de sus fuerzas a estudiar el comportamiento que el hombre tiene aislado: su forma de razonar, lo que lo impulsa, sus opciones frente a las circunstancias (Simon y Gregg, 1967).

Para Sfez, después de haber trabajado sobre la ideología de la decisión lineal, racional y libre, ideología de la administración en los años 60 y 70, examinó la ideología de la comunicación consustancial a los años 80 y 90. Dedicó sus más recientes trabajos a la tecnología-poder. Se analiza la teoría en el tema de la decisión desde un ángulo social. El individuo y sus acciones singulares, sus decisiones competen al campo de lo imprevisible y se refiere al “nada es imposible” en una palabra, la libertad. Es la libre elección $\leftarrow\rightarrow$ Hombre genio. La libertad: basada en la existencia del sujeto creador, mono finalista, a la cual se opone la multifinalidad de la acción histórica e individual.

Sfez propone la “Teoría del sobre-código”, mediante la cual pretende analizar las relaciones de una decisión en su entorno. Para ello define al “sobre código” como una interpretación de los diferentes sistemas a nivel de las significaciones en donde cada sistema cobra un nuevo valor al aceptar ser codificado por el sistema vecino. Niveles de resistencia (la pre teoría, la práctica, la práctica teorizada). Los tres elementos fundamentales de la decisión cartesiana son la linealidad, la racionalidad y la libertad “árbol de la linealidad”, el cual se muestran en la Figura 3.1.

FIGURA 3.1. *Diagrama de árbol de linealidad.*

Fuente: Elaboración propia.

Para Simon (1993) es evidente que la tarea física real de llevar a cabo los objetivos de una organización recae sobre las personas que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía administrativa, donde todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad.

Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, es intencionado; es decir está orientado hacia metas u objetivos. Cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esa puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente final. Cuando las decisiones lleven a la selección de finalidades últimas, las llamaremos *juicios de valor*; cuando impliquen el logro de tales finalidades *juicios de hecho*; el comportamiento es finalista en cuanto se guía por metas u objetivos generales; es racional en cuanto que elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas, así el elemento relativo en la decisión, es un aspecto importante en toda decisión encierra una transacción. La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas.

En el proceso administrativo la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones; la organización administrativa se caracteriza por la especialización; es decir, por la asignación de determinadas tareas a determinadas partes de la organización, el comportamiento de grupo exige no sólo la adopción de decisiones correctas, sino también que todos los

miembros del grupo adopten las mismas decisiones. Los miembros de un grupo organizado tienden a identificarse con él. Al tomar decisiones, la lealtad organizativa les induce a valorar las vías alternativas de acción, en relación con las consecuencias que esta tendrá para el grupo. Las lealtades administrativas conducen también a dificultades que no deberían ser menospreciadas.

El principal efecto indeseable de la identificación es que impide al individuo institucionalizado, llevar a cabo decisiones correctas en los casos en que el área restringida de valores con que él se identifica tenga que ser ponderada frente a otros valores que se encuentran fuera de dicha área. El objetivo de la organización es, indirectamente, un objetivo personal de todos los participantes. Es el medio por el que sus actividades organizativas se ligan para satisfacer sus diversos móviles personales.

La tarea para decidir consta de tres pasos: la enumeración de las estrategias alternativas, la determinación de las consecuencias que siguen a cada una de ellas y la valoración comparativa de estas series de consecuencias.

3.3 Toma de decisiones y la teoría institucionalista.

Es importante revisar la línea del neo institucionalismo en el proceso de la toma de decisiones, como teoría novedosa y relevante para explicar este fenómeno organizacional. En esta corriente participan grandes pensadores como Powell, DiMaggio, Scott, Mayer, March y Olsen (2002). En primer término aclararemos que el nuevo institucionalismo es un enfoque teórico que ha aparecido en las ciencias sociales anglosajonas durante los últimos 15 años como una reacción en contra del éxito del enfoque racional.

Típicamente, los modelos de racionales prestan poca atención al contexto donde se desenvuelven los agentes. En estos modelos, la interacción entre agentes está libre de toda fricción; por lo que es suficiente con conocer las preferencias de los individuos y asumir las premisas del modelo racional para deducir su comportamiento (Vergara, 1993). Por el contrario, el llamado neo institucionalismo argumenta que los contextos institucionales – políticos, sociales y económicos— dentro de los que actúan los individuos influyen de manera importante para su comportamiento.

Para el neo institucionalismo las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y estas características son el factor más importante por considerar para entender el comportamiento de los actores organizacionales. En consecuencia, el objetivo de este movimiento es analizar los procesos por los cuales las instituciones desarrollan sus características particulares, y describir la forma en que estas características influyen en el comportamiento de los miembros de la institución. Otro aspecto relevante que analiza este modelo es lo referente a la toma de decisiones, lo cual es fundamental para analizar en este trabajo, dado que la cultura con sus niveles de valores y supuestos, en algunos casos, resultan intangibles, pero mediante el proceso de toma de decisiones, es posible conocer cómo es la cultura organizacional.

March y Olsen (1982) se orientan en sus trabajos a cuestionar el concepto de racionalidad como único modo de comportamiento en las organizaciones y en este cuestionamiento ellos incluyen el factor temporal en un nuevo modelo en la toma de decisiones (Cohen, March y Olsen, 1982). Su trabajo también se centra en criticar la relevancia del concepto de preferencia para el estudio de las decisiones organizacionales (March, 1978-1988).

Previo a los años cincuenta la teoría de las organizaciones registró cambios importantes. Herbert Simon (1955, 1957 y 1976), cuestionó seriamente el paradigma racional que hasta ese momento parecía dominar la escena de la administración. El autor argumenta que los seres humanos no optimizan sus decisiones organizacionales, debido a dos razones: su capacidad cognitiva es limitada; por lo que no son capaces de captar toda la información adecuada al problema que enfrentan, y que las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que hace casi imposible su optimización. Los trabajos de Simon concluyen que el modelo de la toma de decisiones que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales es utópico (irreal).

El autor propone un nuevo modelo para explicar la toma de decisiones, llamado “modelo de racionalidad limitada”. Este modelo se basa en la idea de que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables. A esta forma de tratar la toma de decisiones Simon la llama “satisfacer”. Este modelo no implica un nuevo

paradigma frente al modelo racional clásico, pero sí introduce nuevos elementos, tales como el reconocimiento de que las organizaciones operan con escasos recursos en la toma de decisiones; es decir, que el tiempo, la información y la capacidad para procesarla son limitados. Este reconocimiento permite al nuevo modelo ser más real y poder ser utilizado por los tomadores de decisiones.

A principios de los años setenta, Cohen, March y Olsen (1982) proponen un modelo alternativo al de racionalidad limitada, para describir el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. A ese modelo se le denomina “botes de basura” (*garbage can model*) e incluye el elemento temporal en el análisis de la toma de decisiones. En este modelo, la coincidencia temporal de problemas y soluciones en las instancias decisorias de la organización son el factor más importante para explicar la toma de decisiones. Las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular; por lo contrario toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que surgen en sus instancias decisorias. Esto significa que cuando un problema aparece en la agenda de la organización le es asignada una solución ya existente. La pertinencia de la solución al problema es un asunto prácticamente fortuito; de esa manera algunos asuntos son resueltos por completo y algunos sólo parcialmente y otros más no resueltos; por lo que eventualmente regresan a la agenda en espera de la solución adecuada. Desde este enfoque las organizaciones son anarquías organizadas que se caracterizan por sus preferencias problemáticas, una tecnología difusa y una participación fluida.

De acuerdo con Antonio Barba (2001) estas organizaciones pueden ser vistas como formas sociales que buscan decisiones para resolver problemas; como formas que buscan resultados y sentimientos, y rastrean situaciones de decisión en las cuales pueden ser ventiladas; también pueden ser consideradas como formas que buscan soluciones que pueden ser una respuesta para los retos organizacionales; y también como formas sociales que buscan decisiones para el trabajo.

Tomando en consideración el principio de Luhman (1997) en el sentido de que los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí, es posible identificar cuatro elementos básicos que afectan a las organizaciones, vistas como estructura de decisiones:

1. Los problemas están vinculados con la gente dentro y fuera de la organización.
2. Las soluciones son consideradas como un producto cualquiera.
3. Los participantes van y vienen dentro de las distintas situaciones de decisión.
4. Selección de oportunidades.

En este caso es posible aplicar la metáfora del cesto de basura (*garbage can model*), dado que en él, los participantes arrojan problemas y soluciones, pero en función de la cantidad de cestos, de la mezcla de problemas de cada cesto y del tiempo, los participantes seleccionan un cesto o lo cambian por otro (Luhman, 1997).

3.4 Desempeño laboral.

Al rendimiento global del empleado se le llama desempeño laboral, debido a que en su mayoría los trabajadores pretenden obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones a tomar.

Según García (2001:48) se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La administración del desempeño es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (Besseyre, 1990:73), así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías que implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser concientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de

oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

3.4.1 Factores de desempeño laboral.

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve, y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control.

3.4.2 Métodos de evaluación.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Existen diversos métodos dentro de los cuales se mencionan los siguientes: método de la escala gráfica de calificaciones, método de clasificación alterna, método de la comparación por pares, método de la distribución forzada, métodos de los incidentes críticos, las formas narrativas y las escalas de estimación ancladas. Una de las empresas utiliza el método de comparación por pares, ya que se busca la estandarización; las otras dos empresas utilizan el método de evaluación en 360⁰.

3.4.2.1 Método de comparación por pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este

método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

La mayoría de la gente desea obtener *feedback* sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Es un método que compara a los empleados en turnos de dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice.

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

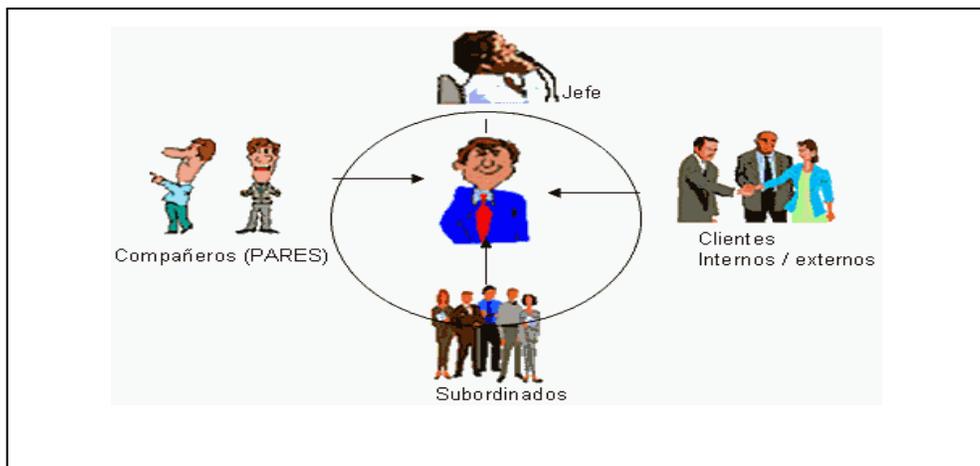
- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Se dice que este método discrimina, ya que no es posible distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

3.4.2.2 Método de evaluación de 360°.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente se utiliza para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

FIGURA 3.2. Método de 360°, para desempeño laboral.



Fuente: *Fortune* 1000 (2009:18).

Una encuesta reciente descubrió que más del 90 por ciento de las empresas que aparecen en la lista de *Fortune* 1000 (2009) han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, para evaluar el desempeño o ambos.

1. Objetivos del método:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Usos. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

2. Propósito:

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3. Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

4. Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia el sistema requiere de capacitación.

¿Qué se evalúa?

Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), la contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado y el potencial de desarrollo.

- Factores que generalmente se evalúan: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica.
- Evaluación de 360°: se refiere al contexto general que envuelve a cada persona se trata de una evaluación hecha en forma circular, por todo los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado.

Los Pros y los Contras de la Evaluación de 360°.

Pros:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementan las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos / externos y el equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.

- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diferentes puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas lo pueden tomar a juego se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

La herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado Retroalimentación 360°, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador. Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

4. RECONSTRUCCIÓN PARA EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESAS

El estudio de caso ha sido visto como una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 1994), pero también ha sido tomado como una opción, como objeto de estudio: el investigador escoge un caso para estudiarlo y lo puede hacer de distintas maneras (utilizando herramientas cualitativas y, en su caso, cuantitativas o sus combinaciones). Para (Stake, 1995) el estudio de caso como objeto a estudiar debe ser de funcionamiento específico (una persona, o un salón de clases) pero no una generalidad (como una política) se trata de la búsqueda de una mayor comprensión de un caso en particular, y en última instancia se trata de buscar al mismo tiempo lo común y lo particular en un solo objeto a estudiar.

Robert Yin (1994) identifica varios tipos de estudio de caso: (1) exploratorios, generalmente empleados como medios preliminares para llevar a cabo una investigación social; (2) explicatorios, utilizados para realizar estudios de carácter causal; y (3) descriptivos, que requieren del establecimiento de una teoría previamente al inicio del proyecto. Además, demandan un análisis compuesto de una perspectiva múltiple, en donde se debe tomar en cuenta no sólo la voz y la visión de los actores directos, sino la de los elementos y grupos de su entorno, mostrando sus interrelaciones, así como los efectos resultantes.

Un aspecto importante en los estudios de caso es el establecimiento de la validez y la confianza del contenido de la investigación realizada, "el termino validez no es un concepto único, ni universal, sino un constructo contingente que sirve de sustento a las intenciones y procesos de diferentes metodologías y proyectos de investigación" (Yin, 1994:89). La validez y la confianza de lo aquí reportado, como producto de una investigación, tratará de lograr a través de la congruencia entre los medios y fuentes empleados, obtener los datos y las evidencias de la información contenida.

El objeto de estudio ha sido usado ampliamente en las ciencias sociales, desde su tradición más clásica que incluye a Frederic Le Play, a mediados del siglo XIX, quien fue el primero en formular el método, después llamado estudios de caso con base en la observación participativa y de comparación sistemática, que posteriormente sería impulsado por Cooley, Mead y Thomas a principios del siglo XX (Ruíz, 1999). Señala

Gundermann (2001) que buena parte de la teoría antropológica y del pensamiento sociológico está basada en investigaciones que pueden considerarse como estudios de caso. El estudio de caso es un método entre otros, posible de emplear en los estudios organizacionales, de manera versátil y creativa, según los intereses y las opciones epistemológicas, metodológicas y teóricas del investigador.

La metodología cualitativa aplicada en este trabajo será un estudio de caso (Yin, 1998). Para delimitar el problema se utilizará el paradigma de reconstrucción de la totalidad propuesto por Zemelman (1987). El análisis se efectuará utilizando la técnica de hermenéutica objetiva descrita por Flick (2002) que sirve de apoyo para realizar el análisis de documentos y de las entrevistas durante su interpretación. Para el análisis de entrevistas se utilizará la herramienta de software ATLAS.ti y para detectar la densidad de la toma de decisiones entre los profesionistas se recurrirá al software SPSS v.15 y MINITAB v.16.

Se desarrolló un estudio documental que implica utilizar la técnica de recolección de datos longitudinal porque se tiene el objetivo de interpretar los hechos tal y como fueron ocurriendo. Mason (2002) señala que los cambios se comprenden mejor a través de un estudio longitudinal si se toma como base la época actual en lugar de iniciar con distintos momentos del pasado es decir, interpretar el pasado mediante el presente. Rodríguez, Gil y García (1996) señalan que implica recoger datos procedentes del mismo grupo en distintos momentos de la secuencia temporal y la técnica de recolección de datos transversal consiste en reunir datos relativos a procesos relacionados con el tiempo de grupos distintos en un momento determinado, como será la aplicación de las entrevistas semiestructuradas.

El enfoque cualitativo tiene el propósito de reconstruir la realidad de la forma en que la observan los actores de un sistema social previamente definido: “a menudo se le llama holístico, porque se aprecia a considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2005:121). Busca comprender el fenómeno en estudio en un ambiente natural, es decir, cómo vive la gente, cómo se comporta, cómo actúa, qué piensa, cuáles son sus actitudes. La investigación cualitativa “da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente, los detalles o las experiencias únicas, aporta un punto de vista fresco natural y holístico de los fenómenos, así como su flexibilidad” (2005:132).

La investigación cualitativa es inductiva, por lo que los investigadores desarrollan conceptos, interpretaciones y a partir de los datos realizan una comprensión de patrones (Taylor y Bogdan, 1987). El diseño de la investigación es flexible; ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, como un todo, no se reducen a variables. Debido a la interacción del investigador con el informante el investigador es sensible al efecto que cause sobre las personas que son objeto de estudio; además trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas; se aparta de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones porque busca la comprensión detallada de las perspectivas de las personas; finalmente, se comenta que los métodos cualitativos aseguran un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice o hace. La razón esencial para realizar un estudio de caso, es que a través de él se puede comprobar una teoría ya formulada que tiene un conjunto de proposiciones claramente establecidas, así como un conjunto de circunstancias en donde las proposiciones ya han sido validadas como verdaderas (Yin, 1998).

La investigación cuantitativa se define como base para el análisis de los datos mediante la constatación de frecuencias (parámetros) y de coincidencias (asociaciones). Los métodos cualitativos analizan los datos mediante narraciones, viñetas y relatos cuyo ideal es la comprensión de las interpretaciones de los sujetos que forman parte de una acción social. Por lo tanto consiste en desentrañar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance. El análisis de los datos se lleva a cabo básicamente a través de una descripción densa cuyos rasgos característicos son: interpretativo, flujo de discurso social y en términos susceptibles de consulta.

4.1. Delimitación del objeto de estudio.

Existen diferentes tipos de dimensiones: las estructuras del movimiento (niveles) y las temporales (cortes), (Zemelman, 1987). En la dimensión de la estructura del movimiento se distingue lo empírico de lo virtual a través de ordenar los niveles para delimitar la función que cumplen en el movimiento de la realidad. Esta acción ayuda a aclarar los parámetros para definir las alternativas viables. Por su parte, la dimensión temporal se refiere a lo que se prolonga en el tiempo, a lo coyuntural y concreto en donde “la dimensión temporal

propia de la totalidad es el producto de varios cortes específicos de tiempo, lo que garantiza la reconstrucción más objetiva del proceso que se quiere conocer” (Zemelman, 1987:185).

El paradigma metodológico de la investigación se inicia con la definición de la pregunta a la realidad social que abarca de una forma global la delimitación de las fronteras de la investigación. Indica Zemelman (1987) que la categoría de la totalidad comprende la realidad en sus leyes y conexiones internas necesarias en oposición al empirismo y considera las manifestaciones fenoménicas y casuales. Define la totalidad como “la articulación dinámica de los procesos reales caracterizada por sus dinamismos, por sus ritmos temporales, y los despliegues espaciales; esta articulación puede concretarse en diferentes recortes del desarrollo histórico”. Los elementos que componen la totalidad definen la estructura y el potencial de la transformación, lo que obliga a conceptualizar la realidad como procesos de estructuración en lugar de ver la realidad como un conjunto de estructuras dadas.

La realidad social cubre las creencias y opiniones individuales en donde se define lo que piensa cada una de las personas (Bordieu, et. al., 1978). La investigación se fundamentará en la ciencia experimental que incluye, pruebas experimentales, supuestos teóricos y explicación de obstáculos epistemológicos que se presenten en la práctica. En la Tabla 4.1 se muestran las dimensiones de la investigación, y las definiciones que servirán como base para el análisis del estudio a desarrollar.

TABLA 4.1 Dimensiones de la investigación y la definición base para este análisis.

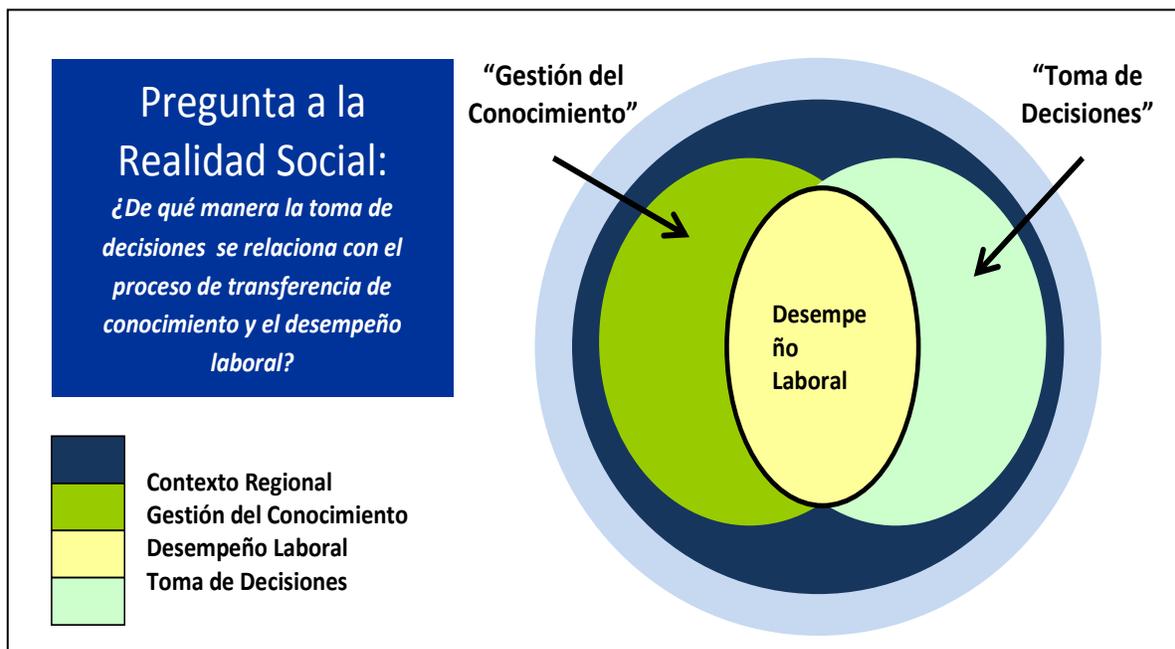
CONCEPTO	DEFINICIÓN	AUTOR
Gestión del conocimiento	Introduce el conocimiento cultural que se fundamenta en compartir información y en la disposición de colaborar con gente nueva. Consideran que el conocimiento es dinámico: se crea y se transforma constantemente.	Choo (1998:76) Nonaka y Takeuchi (1995:38)
Desempeño Laboral	Son los valores y creencias de una organización considerando a las creencias como convicciones compartidas, nociones extensamente aceptadas de lo que es importante y a los valores como los estándares establecidos para un grupo, acerca de lo que ellos son y de sus formas de reaccionar ante los imprevistos.	Deal y Kennedy (1999:45)
Toma de Decisiones	La toma de decisiones en las organizaciones está constreñida por el principio de racionalidad limitada. Esto es habilidades mentales, hábitos y reflejos; por la extensión del conocimiento y la información que posee, y por los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.	Simon (1976:63)

Organización / Empresa	Unidad económica que a través de ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, técnicos, de información y otros, proporciona bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.	Ferrell (2004:26)
------------------------	---	-------------------

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.1 el contexto regional abarca toda el área de investigación. La gestión del conocimiento y toma de decisiones son las dimensiones de análisis que se delimitan para responder la pregunta central: ¿de qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral en los profesionistas de las empresas de producción de plástico? La dimensión desempeño laboral representa el efecto o el impacto que causan la dimensiones colindantes que se consideraron un heurístico metodológico para delimitar las dimensiones más grandes de la realidad en estudio Páramo (1999).

FIGURA 4.1. *La relación de la empresa (la gestión del conocimiento, toma de decisiones y el desempeño laboral).*



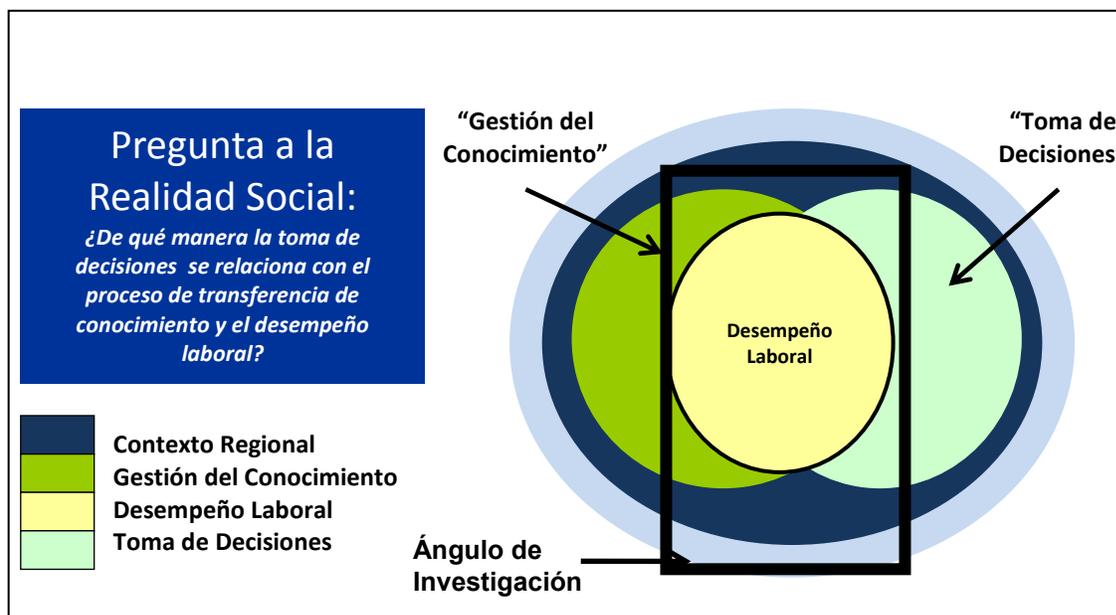
Fuente: Elaboración propia, con base en Páramo (1999).

4.2. Ángulo de investigación y eje de análisis.

El ángulo de investigación es un heurístico que permite delimitar las diferentes dimensiones que están directamente involucradas con el problema (Zemelman, 1987). Para reducir la realidad, el mismo autor presenta la relación “ $A \rightarrow B \rightarrow C$, de tal forma que se excluye la posibilidad de estructurar un ángulo de observación que no sea coincidente con la relación $A \rightarrow B \rightarrow C$ ”. El campo de observación, que resulta de una recolección teórica y de una crítica propia a través de la construcción de nuevos objetos, es relevante por ser una realidad más compleja que cualquier estructura.

En la Figura 4.2 se muestra que el ángulo de investigación abarca el contexto regional en una pequeña fracción en la imagen; de igual manera se delimita el contexto empresa, sin embargo, el contexto “toma de decisiones” queda totalmente dentro del ángulo de investigación porque es el objeto de estudio. De las empresas se analizará la gestión del conocimiento y la toma decisiones.

FIGURA 4.2. Ángulo de investigación.



Fuente: Elaboración propia, con base en Páramo (1999).

El eje de análisis representa los conceptos principales que se encuentran presentes en todas las dimensiones a partir de los cuales se enriquece el análisis de las interrelaciones. Cuando

se pretende organizar una reconstrucción articulada de la realidad hay que tomar conciencia de los movimientos entre los conceptos ordenadores, los universos de observación y de articulación. La reconstrucción se realiza al momento de la aprehensión por lo que la riqueza consiste en encontrar alternativas de interpretación teórica que sean capaces de proporcionar nuevos conceptos como resultado del retorno desde los universos de cada concepto ordenador a la articulación (Zemelman, 1987).

El eje de análisis se definió a partir de los conceptos de investigación y abarcó la empresa, la estructura organizacional de diversas empresas, la teoría del conocimiento, los modelos de gestión del conocimiento, los mecanismos de transformación del conocimiento y la toma de decisiones.

4.3. Preguntas de investigación.

El origen de las preguntas de investigación está en la bibliografía personal del investigador y de su contexto social; dependen de los intereses prácticos y su implicación en ciertos contextos sociales e históricos, por lo que al decidir una pregunta de investigación, se vincula con reducir la variedad y reestructurar el campo de estudio (Flick, 2002).

Para plantear un problema es necesario ubicarlo en proporción con la realidad aunque no necesariamente esté contenida en la teoría. Se trata de cuestionar la estructura teórica de donde forma parte el problema para resolverlo o para explicarlo como objeto teórico. En este sentido, la crítica cumple la función de apertura; epistemológicamente consiste en objetivar la razón para llegar a reconocer perspectivas que sean más inclusivas en función de prácticas más complejas (Zemelman, 1987).

En la Tabla 4.2 se presentan las preguntas de investigación que se formularon para este estudio de caso. Para la gestión del conocimiento se consideró: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la empresa para propiciar el aprendizaje organizacional? Para la gestión del conocimiento se planteó: ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización? ¿Qué aspecto tiene mayor incidencia la cultura, liderazgo o sistemas de información a partir de la empresa para generar, adquirir y transformar el conocimiento de los profesionistas?, ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional, la cultura en relación a ésta y la

racionalidad limitada de toma de decisiones? Finalmente, ¿Cómo la empresa enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, que le permiten al profesionalista ejercer una mejor valoración comparativa de toma de decisiones, y un mejor desempeño laboral?

TABLA 4.2. Preguntas de Investigación.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES
<p>¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la empresa para propiciar el aprendizaje organizacional?</p> <p>¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización (equipos y área de trabajo)?</p> <p>¿Qué aspecto tiene mayor incidencia la cultura, liderazgo o sistemas de información a partir de la empresa para generar, adquirir y transformar el conocimiento de los profesionistas?</p>	<p>¿Cómo la empresa enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, que le permiten al profesionalista ejercer una mejor valoración comparativa de toma de Decisiones, y un mejor desempeño laboral?</p>	<p>¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la racionalidad limitada de toma de decisiones?</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo general

Analizar el desempeño laboral de los profesionistas con base en la toma de decisiones dentro de los procesos de gestión de conocimiento.

4.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las estrategias que utilizan las empresas que propician el aprendizaje organizacional.
- Distinguir los factores que condicionan el aprendizaje de la empresas productoras de plástico.
- Identificar los aspectos de mayor incidencia para generar, adquirir y transformar el conocimiento de los profesionistas.
- Evaluar los tipos y la importancia de los reconocimientos en el proceso de toma de decisiones.
- Evaluar el desempeño laboral de los profesionistas en la toma de decisiones.

- Analizar los procesos de toma de decisiones y desempeño laboral.

4.5. Conceptos de investigación

Los conceptos de investigación son conceptos clave que dan acceso a una visión lo más amplio posible de los procesos pertinentes en un campo, y pueden ser el punto de partida de la indagación. Se utilizan para tener acceso a los procesos relevantes y al uso de la triangulación de perspectivas para revelar el mayor número posible de diferentes aspectos. Aumentan el grado de proximidad del objeto en la exploración de los casos y los campos de estudio (Flick, 2002).

En esta indagación, los conceptos de investigación que se muestran en la Tabla 4.3, estarán vinculados a la búsqueda de cada una de las dimensiones determinadas. Para el espacio de empresa los conceptos fueron: socialización, exteriorización, combinación e interiorización entre los profesionistas, así como los factores que impulsan la gestión del conocimiento y factores que la restringen. En la dimensión de toma de decisiones se consideraron la teoría de Simon y Sfez, tales como habilidades mentales, información que poseen y valores o conceptos de propósitos que discrepan de los objetivos. Finalmente, para la empresa, se tomó en cuenta la estructura organizacional de la corporación y su formación, la auto regularización de los actores, motivación (los reconocimientos obtenidos, remuneración), uso de las Tics, y la interacción con otras organizaciones.

TABLA 4.3. *Conceptos de investigación.*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos de alto desempeño ✓ Vinculación ✓ Aprendizaje organizacional ✓ Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimientos obtenidos. ✓ Desempeño laboral ✓ Liderazgo ✓ Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Racionalidad limitada organizacional de la empresa ✓ Tecnologías de la Información ✓ Habilidades mentales ✓ Información que poseen ✓ Valores o conceptos de propósitos que discrepan de los objetivos ✓ Ambigüedad

Fuente: Elaboración propia

4.6. Proposiciones de investigación.

Las proposiciones de investigación jerarquizan a los procesos. Además que seleccionan una diversidad de posibles etapas que pueden observarse, tienen la función de reconstrucción y quedan sujetas al momento anterior de la problematización que es la función de reconstrucción que se cumple (Zemelman, 1987). Define Eyssautier (2006:196) la proposición cuestionamientos como: “la hipótesis de la investigación social, es una proposición enunciada para responder en forma tentativa al problema que la investigación ha planteado con anterioridad”. Para Creswell (1998:204) las proposiciones “son hipótesis típicamente escritas en una forma direccional, que relacionan las categorías dentro de un estudio, se escriben con base en un paradigma y podrían sugerir, por ejemplo, por qué una cierta causa influye en el fenómeno central”. En este sentido las proposiciones de investigación aplicadas en este estudio de caso se muestran en la Tabla 4.4.

TABLA 4.4. *Proposiciones de investigación.*

OBJETO DE ESTUDIO: LOS PROFESIONISTAS EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS		
Pregunta central: ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral en las empresas de transformación de plástico en San Juan del Río, Querétaro?		
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES
Las reuniones diarias de alto desempeño con los equipos de trabajo favorecen el intercambio multidisciplinario entre los grupos involucrados en la gestión del conocimiento.	Los sistemas de información y el liderazgo al interior de los equipos de trabajo propician la generación, adquisición y transferencia del conocimiento a través de prácticas de comunicación formal e informal.	La gestión del conocimiento favorece la toma de decisiones en situaciones de ambigüedad y crisis, potencializando el desempeño organizacional.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe la forma en que se interpretan las proposiciones de exploración para el estudio de caso:

- a) La toma de decisiones para Simon (1993) es una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, es intencionado; está orientado hacia metas u objetivos. Cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; ésta puede a su vez ser un medio para una finalidad más lejana, así hasta que se llega a un objetivo relativamente último.
- b) Las actividades inherentes a la gestión del conocimiento fortalecen las capacidades vitales de la organización. Choo (1998:16) las identifica como: “la resolución compartida de problemas, la experimentación, la creación de prototipos, la puesta en práctica e integración de nuevos procesos y herramientas; y, la importación de conocimiento”. Los encargados de la toma de decisiones necesitan saber qué elementos son los más importantes para la organización, de qué opciones o capacidades se dispone y cómo esclarecer la compleja red de factores y contingencias que aseguren una decisión óptima en cada momento.
- c) La generación de conocimiento, de acuerdo con Choo (1998), depende de la conversión continua de conocimiento tácito y explícito a diferentes niveles de la organización. Nonaka y Takeuchi (1995) clasifican dos tipos de fuentes que generan el conocimiento: las personas que realizan funciones propias con base en el conocimiento tácito, lo acumulan y lo generan en forma de habilidades personificadas basadas en la experiencia y los especialistas que también acumulan, generan y actualizan el conocimiento pero lo movilizan a través de formas estructuradas de datos técnicos, científicos y cuantificables.
- d) La gestión del conocimiento se concibe como “la habilidad de tomar información que ha sido almacenada positivamente en la mente de las personas y hacerla pública, procesable, útil y explícita” (Papows, 1999:174).
- e) La transformación del conocimiento, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) y Choo (1998) se obtiene al convertir el conocimiento de una persona en conocimiento organizacional a través de formas palpables, más explícitas, como innovaciones, productos o servicios mejorados.

4.7. Variables e indicadores.

Las variables como los atributos o las propiedades que pueden tomar las unidades de muestreo son sobre dos o más valores (Remengy, et. al., 1998). Para Kerlinger y Lee (2002:36) una variable es “un símbolo al que se le asignan valores o números” y categorizan a las variables como dependientes e independientes. La variable independiente “es la causa supuesta de la variable dependiente; el efecto supuesto. La variable independiente es el antecedente y la variable dependiente el consecuente” Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2005:93) definen la variable independiente como “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. En el marco experimental Eyssautier (2006) indica que el investigador puede manipular la variable independiente y, cuando sucede algo, se refleja a través de la variable dependiente. En los casos en donde el investigador sólo observa y explica el comportamiento de la variable independiente sin manipularla, entonces esa variable independiente es el resultado de una relación entre los objetos.

El indicador percibe a la observación como un instrumento de medición enfocado en encontrar una cantidad que represente una dimensión y queda definido en términos de probabilidad. Además, son conceptos de un grado de abstracción menor al de las categorías básicas de la reconstrucción. Se clasifican en intuitivos (en el sentido de que no son el resultado de un trabajo de reconstrucción) e indicadores sistemáticamente contruidos (De la Garza, 1998).

En la Tabla 4.5 se describen las variables y los indicadores para cada una de las dimensiones de análisis. En el caso de la dimensión de los profesionistas la variable independiente (VI) se consideró como *las actividades inherentes a la gestión del conocimiento* y la variable dependiente (VD) representó el *desempeño laboral*. Para la dimensión de la empresa la variable independiente (VI) fue *estrategias de gestión del conocimiento*. La variable dependiente (VD) *potencialización de la generación, adquisición y transformación del conocimiento*. Finalmente, para la dimensión de profesionistas, se consideró la variable independiente (VI) como *las estrategias de gestión del conocimiento* y la variable dependiente (VD) *capacidad de toma de decisiones*.

TABLA 4.5. *Variables.*

EMPRESA	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES
VI: Estrategias de gestión del conocimiento. VD: Potencialización de la generación, adquisición y transformación del conocimiento.	VI: Actividades inherentes a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones. VD: Desempeño laboral.	VI: Gestión del conocimiento. VD: Capacidad en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores determinados para cada dimensión de análisis se muestran en la Tabla 4.6. Para el desempeño laboral los indicadores considerados serán: modelos mentales, habilidades técnicas, uso de analogías y metáforas, citas bibliográficas y fuentes de consulta, experiencias obtenidas y formación a distancia. En la gestión del conocimiento y desempeño laboral en la empresa los indicadores determinados son: estructura de la empresa (nodos, tipo de dirección), evaluación externa, interacción con organismos empresariales, perennidad de la empresa (financiamiento, liderazgo, perspectivas y retos), reconocimiento a los profesionistas, vinculación con diversas organizaciones, remuneración. Finalmente, los indicadores considerados en la toma de decisiones de los profesionistas: hábitos, reflejos, comunicación electrónica, foros virtuales, interiorización (referencias bibliográficas, productos utilizados en la salas de juntas), reuniones profesionales, conversaciones por teléfono, uso de nuevos productos, implementación de políticas, vinculación con los objetos de estudio (panificación, herramientas de decisiones, plan estratégico, liderazgo).

Tabla 4.6. *Indicadores.*

EMPRESA	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES DE LOS PROFESIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura de la empresa (organigrama, equipos y comités) ✓ Evaluación Externa ✓ Interacción con organismos empresariales ✓ Liderazgo y perspectivas y retos ✓ Vinculación con diversas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades técnicas ✓ Reconocimiento a empleados (motivación) ✓ Rendimiento ✓ Sistemas de comunicación ✓ Resultados obtenidos ✓ Condiciones de trabajo (colaboración compañeros) ✓ Sesiones de entrenamiento ✓ Ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación electrónica ✓ Reuniones profesionales ✓ Foros virtuales ✓ Uso de TIC's ✓ Sentido común ✓ Experiencia obtenida ✓ Proceso de toma de decisiones

organizaciones	✓ Competidores	
✓ Capacitación	✓ Tecnificación	
	✓ Retroalimentación	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe la forma en que se aplican los indicadores definidos en cada una de las dimensiones para realizar el análisis del objeto de estudio:

- a) **Habilidad técnica:** es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen: métodos, proceso, y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.
- b) **Comunicación electrónica:** contacto que se estableció entre los miembros de la empresa a través de correo electrónico.
- c) **Conocimiento cultural:** las formas cognoscitivas y afectivas que utilizaron habitualmente los miembros de la empresa para entender, explicar, evaluar y construir la realidad. (Choo, 1998).
- d) **Convenios:** representan los acuerdos de participación realizados entre las empresas al integrarse a un grupo empresarial.
- e) **Estructura de la empresa:** la forma de cómo se organizó la distribución la empresa y la relación que se estableció con ella.
- f) **Evaluación externa:** valoración del funcionamiento y rendimiento de la empresa realizada por un organismo o evaluador externo.
- g) **Formación a distancia:** la educación y preparación mediante el uso de tecnologías informáticas; y la estrategia educativa que utilizan los miembros de la empresa para impartir cursos entre los mismos profesionistas y colaboradores por medio del uso de las tecnologías de información.
- h) **Foros virtuales:** espacios virtuales que se utilizaban como panel de discusión.
- i) **Interiorización:** acción y resultado de hacer propias las opiniones o conocimientos producidos entre investigados con base en las referencias bibliográficas realizadas entre los mismos profesionistas.
- j) **Perspectivas futuras:** visiones o conceptos que ayudan a prever el transcurso que seguirá la empresa.

- k) Reconocimientos: acciones en materia de responsabilidad social que han sido otorgadas por instituciones gubernamentales y privadas.
- l) Motivación: metas que se traza el individuo y el disfrute que éste tenga por labor desempeñada.
- m) Retroalimentación del desempeño: todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros.
- n) Interacción con organismos empresariales: foro con organismos nacionales representativos de la empresa para intercambiar información y establecer prioridades en temas de impacto al sector privado; abordar aspectos innovadores que contribuyan al avance de estándares de calidad y competitividad de empresas.
- o) Vinculación con diversas organizaciones: relación de un concepto totalitario de la empresa dentro de una reciprocidad en el marco de todas sus áreas del conocimiento.
- p) Remuneración: es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.
- q) Capacitación: proporcionar conocimiento en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.
- r) Rendimiento: proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.
- s) Sistemas de comunicación: disponer de estrategias de búsqueda personalizadas y bases de datos propias, sobre calidad y oportunidad de las fuentes de información y una enorme capacidad de síntesis que no bloqueen las decisiones.

La Tabla 4.7 muestra los componentes que relacionan los conceptos de investigación con la pregunta central; los cuestionamientos de investigación para las dimensiones de transferencia del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño laboral; las proposiciones de investigación, las variables dependientes e independientes y los indicadores.

TABLA 4.7. Componentes conceptuales aplicados al estudio de caso de las empresas con base en el paradigma cualitativo.

PREGUNTA CENTRAL: ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral en las empresas de transformación de plástico?		
OBJETO DE ESTUDIO: LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE PLÁSTICO EN SAN JUAN DEL RÍO		
EMPRESA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES DE LOS PROFESIONISTAS
Preguntas de Investigación:		
<p>¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la empresa para propiciar el aprendizaje organizacional?</p> <p>¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización (equipos y área de trabajo)?</p> <p>¿Qué aspecto tiene mayor incidencia la cultura, liderazgo o sistemas de información a partir de la empresa para generar, adquirir y transformar el conocimiento de los profesionistas?</p>	<p>¿Cómo la empresa enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, que le permiten al profesionista ejercer una mejor valoración comparativa de toma de Decisiones, y un mejor desempeño laboral?</p>	<p>¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional, la cultura organizacional y la racionalidad limitada de toma de decisiones?</p>
Proposiciones de Investigación:		
<p>Las reuniones diarias de alto desempeño con los equipos de trabajo favorecen el intercambio multidisciplinario entre los grupos involucrados en la gestión del conocimiento.</p>	<p>La gestión del conocimiento favorece la toma de decisiones en situaciones de ambigüedad y crisis, potencializando el desempeño organizacional.</p>	<p>Los sistemas de información y el liderazgo al interior de los equipos de trabajo propician la generación, adquisición y transformación del conocimiento a través de prácticas de comunicación formal e informal.</p>
Variables:		
<p>VI: Estrategias de gestión del conocimiento.</p> <p>VD: Potencialización de la generación, adquisición y transformación del conocimiento.</p>	<p>VI: Actividades inherentes a la gestión del conocimiento y a la toma de decisiones</p> <p>VD: Desempeño laboral.</p>	<p>VI: Gestión del conocimiento.</p> <p>VD: Capacidad en la toma de decisiones.</p>
Indicadores:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura de la empresa (organigrama, equipos y comités) ✓ Evaluación Externa ✓ Interacción con organismos empresariales ✓ liderazgo y perspectivas y retos ✓ Vinculación con diversas organizaciones ✓ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades técnicas ✓ (motivación)reconocimiento a empleados ✓ Rendimiento ✓ Sistemas de comunicación ✓ Resultados obtenidos ✓ Condiciones de trabajo (colaboración compañeros) ✓ Sesiones de entrenamiento ✓ Ventajas competitivas ✓ Tecnificación ✓ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación electrónica ✓ Reuniones profesionales ✓ Foros virtuales ✓ Uso de TIC's ✓ Sentido Común ✓ La experiencia obtenida ✓ Proceso de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación “deben basarse en el objeto de estudio, el objetivo de la investigación y el grado o nivel de exactitud científica que persigue” (Eyssautier, 2006:97). Estas profundizan el significado que tienen las situaciones para individuos; el investigador busca identificar la proyección, más que la contemplación de los datos. Ruiz (1999) afirma que las técnicas cualitativas reproducen los conceptos y acciones de una situación en estudio para representar y comprender los fundamentos a través de los cuales las personas se involucran en acciones significativas, creando un mundo propio. También intentan encontrar la forma en que se crea la estructura básica de la experiencia, su significado, su mantenimiento y participación a través del lenguaje y de otras construcciones simbólicas. Para lograr esto, las técnicas se apoyan en las descripciones en profundidad reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, incorporándose en circunstancias en los que ocurre. Los instrumentos metodológicos son procedimientos que orientan la forma en cómo se va a realizar la investigación aplicada. En la Tabla 4.8 se analizan solamente las técnicas que se utilizaron en esta investigación.

TABLA 4.8. *Técnicas de Investigación.*

EMPRESA (APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL)	DESEMPEÑO LABORAL	TOMA DE DECISIONES EN LOS PROFESIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistas semiestructuradas ✓ Observación no participante ✓ Observación documental. ✓ Análisis de textos a través de la técnica hermenéutica objetiva. ✓ Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistas semiestructuradas ✓ Observación no participante ✓ Observación documental. ✓ Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios ✓ Observación no participante ✓ Entrevistas semiestructuradas

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas semi-estructuradas trasladan a la situación de preguntas semiabiertas en forma de guía de entrevista; se espera que el entrevistado responda libremente. Para Flick (2002) el punto de partida del método es el supuesto de que las aportaciones requeridas para las entrevistas estandarizadas o cuestionarios ocultan el punto de vista del sujeto. Este método tiene ciertos inconvenientes: la aportación de la guía de la entrevista y los

propósitos de la pregunta de investigación por otro, el estilo de presentación del entrevistado. El encuestador puede y debe decidir durante la entrevista cuándo y en qué secuencia realizar las preguntas. La ventaja de este método es que aumenta la capacidad de los datos para la comparación y se incrementa su estructuración como resultado de las preguntas incluidas en la guía.

Las entrevistas cualitativas requieren de un diseño flexible en la investigación; no se especifica de antemano el número ni el tipo de informantes. Se inicia con una idea general sobre quienes serán las personas que se van a entrevistar y la forma de encontrarlas pero se puede modificar en el transcurso de la investigación (Taylor y Bogdan, 1987). Es difícil determinar a cuántas personas entrevistar, aunque se pueden utilizar la estrategia de muestreo teórico como guía para seleccionar a los informantes. En este tipo de muestro lo importante es el potencial de cada caso para ayudar en la comprensión teórica. La técnica para constituir un grupo de informantes es conocer a algunos y que sean la fuente para ubicar a los otros informantes potenciales.

La técnica de observación no participante se define como "simples observadores que siguen el flujo de los acontecimientos. La conducta y la interacción continúan como lo harían sin la presencia de un investigador, no interrumpidas por la intrusión" (Adler y Adler en Flick, 2003:150). Por su parte, Merrens (en Flick, 2002:153) señala que en la observación no participante "el observador trata aquí de no perturbar a las personas en el campo, esforzándose por hacerse lo más invisible posible. Sus interpretaciones de lo observado se producen desde este horizonte (...) El observador construye significados por sí mismo que él supone que dirigen las acciones de los actores en la manera que los percibe". Para Pardinas (2007) la observación no participante, es aquella en que el investigador extrae los datos, pero sin participar en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia. La clasificación de los tipos de observación de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996); Gold (en Flick, 2002) y Bufford Junker (en Álvarez-Gayou, 2003:104-105) es:

- a) Observador completo: los participantes del grupo no ven ni notan al investigador; esto resulta factible por el uso de grabaciones, video o audio y por fotografías. El investigador recoge información desde afuera, no participa en las actividades que realizan los miembros del grupo, sólo se limita a observarlas.

- b) Observador como participante: se refiere al investigador que cumple la función de observador durante periodos cortos, generalmente a esto le siguen las observaciones de entrevistas estructuradas. Es un visor que participa de las situaciones que mira como parte de una estrategia que le permite comprenderlas e interpretarlas.
- c) Participante como observador: el investigador se vincula más con la situación que observa; incluso puede adquirir algunas responsabilidades en las actividades del grupo, pero no se convierte en un miembro del grupo, ni comparte la totalidad de los valores, ni de las metas del grupo.

Una parte de la observación cualitativa utiliza técnicas de registro; se realiza a través de la percepción indirecta que proviene de fuentes documentales; posee implicaciones teóricas, presupuestos epistemológicos y condicionamientos metodológicos que aproximan a las investigaciones realizadas mediante observaciones con registros cuantitativos Delgado y Gutiérrez (1999).

La investigación documental depende únicamente de datos secundarios, es decir, aquella información que está en documentos y material permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad (Eyssautier, 2006). Este tipo de observación documental tiene por objetivo asegurarse de que no se haya pasado por alto ninguna variable importante que impacte al problema en estudio, documentarse sobre aquellos datos relacionados con otros estudios y que podrán servir de fundamento el marco teórico, fortalecer y comprobar si las variables y la operación de los conceptos subjetivos fueron correctas y demostrar que el campo de la investigación que circunda el problema ha sido explorado por el investigador para que su razonamiento y justificación tenga sustancia, relevancia y mérito científico.

Los documentos escritos tales como informes oficiales, comunicaciones internas, correspondencia, contratos, nóminas de salarios, archivos, formularios de evaluación y diarios proporcionan una fuente de datos importante (Taylor y Bogdan, 1987). Se deben analizar estos documentos para entender los procesos organizacionales y los puntos de vista de las personas que los han escrito y que los utilizan; también para preparar al investigador acerca de las líneas de exploración. La estrategia de análisis a través de la hermenéutica

objetiva y la herramienta de software para análisis de datos cualitativos ATLAS.ti ver. 5.2 así como la utilización de esta herramienta computacional para el análisis de datos cuantitativos SPSS v.15 y MINITAB v.16. Para el análisis de los datos recolectados se utilizará la técnica de hermenéutica objetiva de (Flick, 2002) que se aplica en el análisis de documentos. Se inicia con la comprensión interpretativa de las entrevistas, narraciones y observaciones; se pueden expresar como transcripciones o como otro tipo de documento con el objetivo de entender el caso en estudio a través de un análisis de textos.

Los objetos de investigación que se estudian bajo la hermenéutica objetiva son analizados como texto; es por eso que esta técnica ve al “mundo como un texto” (Flick, 2002:221). También utiliza el concepto de “estructura latente de sentido” (Flick, 2002:222) de una actividad para establecer una distinción entre el significado subjetivo de una expresión y de una actividad de los participantes. Este enfoque tiene antecedentes estructuralistas en donde las preguntas de investigación se centran en la explicación de los significados sociales, de las acciones o de los objetos. Una de las limitantes es que se aplica a casos de estudio únicos. Para este estudio de caso, en la comprensión interpretativa de las entrevistas se utilizará la herramienta de análisis visual de datos cualitativos ATLAS.ti; y para la parte cuantitativa se utilizarán cuestionarios en los cuales se utilizará la herramienta de análisis SPSS v.15 y MINITAB v.16.

4.9. Validez y confiabilidad.

Aunque este estudio es mixto, se consideró importante incorporar elementos de la metodología cuantitativa para determinar frecuencias y tendencias en la toma de decisiones. Además, se incluyeron los factores considerados para determinar la validez interna.

4.9.1 Hipótesis estadísticas.

H_0 : Hipótesis Nula = El conocimiento generado es el mismo en todo el sector de productores de plástico.

H_1 : Hipótesis Alternativa = El conocimiento generado es diferente en todo el sector de productores de plástico.

El tamaño de la muestra que se utilizará es la totalidad de los casos que sean encontrados para decidir si el número de entrevistas que se aplicaran a un porcentaje de los profesionistas sea suficiente para tener un panorama global del caso en estudio; el porcentaje se basó a nivel de exactitud y en grados de confianza. El cálculo del tamaño de la muestra no será necesario para la estimación de variables. (Remenyi, et. al., 1998).

4.9.2 Tamaño de la muestra

Se aplicó un cuestionario para cuantificar variables como generación de conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral; este instrumento se aplicó a directores generales y de nivel medio en organizaciones productoras de plástico.

La Población (N) = 11 empresas

¿Cuál es el tamaño de muestra al cual se le debe de aplicar el cuestionario? Para obtener un error estándar menor a 0.17

N= 11 empresas con 1 director general

Y= valor promedio de 1 variable= 1 director/empresa

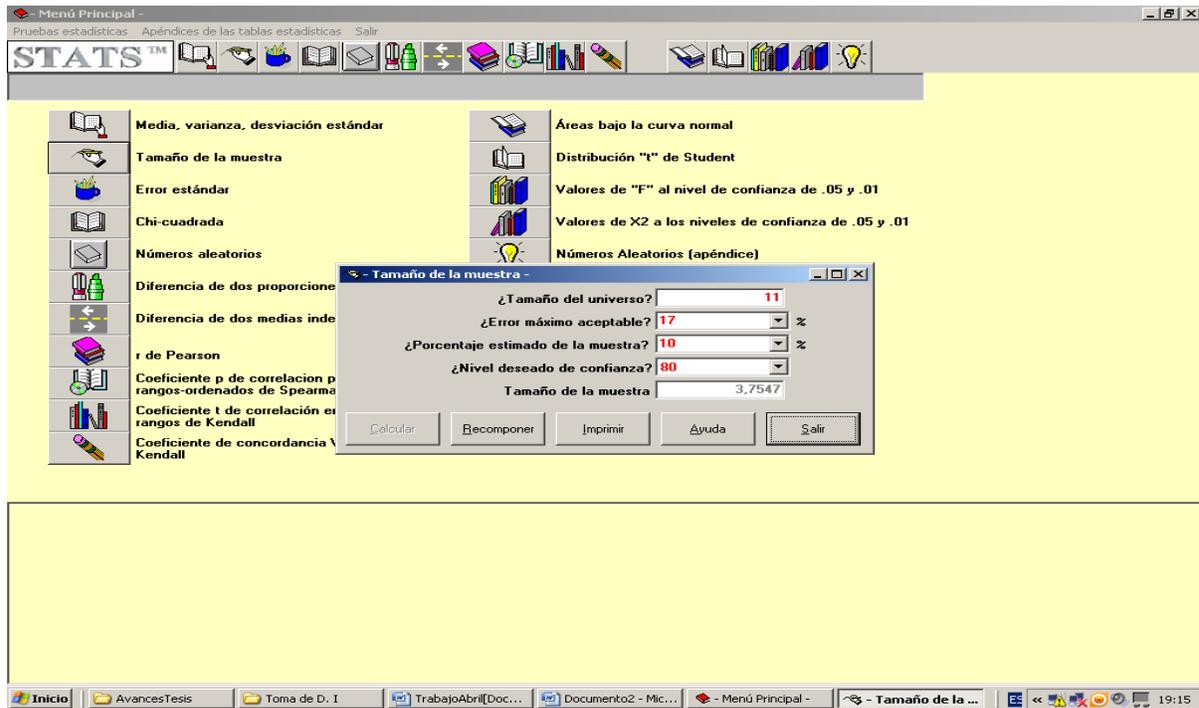
Se= 0.17, V^2 = varianza de la Población, S^2 = varianza de la Muestra

n' = tamaño estimado de la muestra, n = tamaño muestra real

- $n' = S^2 / V^2$
- $S^2 = p (1-p) = 0.9(1-0.9) = \mathbf{0.09}$
- $V = (0.16)^2 = \mathbf{0.0256}$
- $n' = 0.09 / 0.0289 = \mathbf{3.5156}$

$n = n' / (1 + n' / N) = 3.5156 / (1 + (3.5156 / 11)) = \mathbf{2.664}$

En la Figura 4.3 se observa el cálculo del tamaño de la muestra por medio del software *stats* v.2, el cual determina un tamaño aproximado igual al obtenido mediante fórmulas estadísticas. Para un estudio de caso, la validez interna se puede extender a comprender el problema a través de inferencias (Yin, 1998). Básicamente en un estudio de caso el investigador formula un razonamiento sobre el resultado de un evento con base en las últimas ocurrencias provenientes de las entrevistas.

FIGURA 4.3 *Tamaño de la muestra.*

Fuente: Elaboración propia.

Las aproximaciones cualitativas aseguran la precisión y la pertinencia de la relación que existe entre la interpretación y la observación empírica, en donde la fidelidad se alcanza reconstruyendo los fenómenos humanos a través de la estimación de la subjetividad en la acción humana y de la complejidad de las influencias que sufre en contexto natural (Laperrère, 1997). Para valorar la subjetividad de este análisis se realizó lo siguiente:

- a) Se deben tomar en cuenta las agendas de reuniones, el trabajo en equipo; toda esta información recopilada tendrá la finalidad de evitar la subjetividad.
- b) Se debe interactuar con los miembros de la empresa, para profundizar en el contexto de estudio.
- c) Se debe analizar las estructuras que se utilizan para la vinculación de los profesionistas y se observarán las condiciones de colaboración.

5. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS.

Querétaro en uno de los estados de la república mexicana con mayor auge en relación a empresas manufactureras. Cuenta con 5,924 empresas en la industria de productos de plástico siendo el caso que nos ocupa existen 111, por ello el municipio de San Juan del Río ocupa el segundo con 1007, e industria de la fabricación de productos de plástico 11. En la Tabla 5.1 se muestran datos relevantes respecto a este sector.

TABLA 5.1. *Datos económicos del sector industrial en Querétaro y San Juan del Río.*

ENTIDAD FEDERATIVA	MUNICIPIOS	INDUSTRIA	
Querétaro	San Juan del Río	Fabricación de productos de plástico	Personal remunerado 1,235
Querétaro		Manufacturera	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos) 3'110,153
Querétaro		Fabricación de productos de plástico	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos) 476,221
Querétaro		Fabricación de botellas de plástico	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos) 4,190
Querétaro	San Juan del Río	Manufacturera	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos) 347,475
Querétaro	San Juan del Río	Fabricación de productos de plástico	Formación bruta de capital fijo (miles de pesos) 54,243
Querétaro		Manufacturera	Inversión Total (miles de pesos) 3'784,301
Querétaro		Fabricación de productos de plástico	Inversión Total (miles de pesos) 558,952
Querétaro		Fabricación de botellas de plástico	Inversión Total (miles de pesos) 10,054
Querétaro	San Juan del Río	Manufacturera	Inversión Total (miles de pesos) 562,648
Querétaro	San Juan del Río	Fabricación de productos de plástico	Inversión Total (miles de pesos) 73,633
Querétaro		Manufacturera	Producción bruta total (miles de pesos) 152'493,003
Querétaro		Fabricación de productos de plástico	Inversión Total (miles de pesos) 8'100,470
Querétaro	San Juan del Río	Manufacturera	Producción bruta total (miles de pesos) 31'971,310
Querétaro	San Juan del Río	Fabricación de productos de plástico	Inversión Total (miles de pesos) 1'358,785

Fuente: INEGI, censos económicos 2009, resultados definitivos.

5.1 Filosofía de las empresas investigadas.

En la Tabla 5.2 se muestra la filosofía de la empresa y la política de calidad; mientras que en la tabla 5.3 se presenta la visión de las diferentes empresas, en la tabla 5.4 se encuentra la misión de las empresas transformadoras de plástico que se consideraron como muestra.

TABLA 5.2. *Filosofía de las empresas y políticas de calidad.*

EMPRESA	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA POLÍTICA DE CALIDAD
Plásticos la Corona	Se compromete a ofrecer a sus clientes Kostal Mexicana, Hi-Lex Mexicana, Clarion, Hutchinson, Nilfisk, Nihon y Norgren. Productos y servicios que cumplan sus expectativas de forma eficiente y consistente a través de la mejora continua, logrando así la integración a su sistema de producción con plena confianza.
Hudson Garden	El Equipo Directivo asegura que la Política de Calidad está definida y documentada, y que está relacionada con las expectativas y necesidades de los clientes. La Política establece: “El personal que labora en <i>Hudson Garden Products SA de CV</i> está comprometido a fabricar productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de nuestra capacitación, trabajo en equipo y mejora continua, apoyados en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.
IntraPlastic	“Ser una organización dinámica con crecimiento sustentable dentro de los mercados nacionales e internacionales”.
Olsa sistemas de iluminación	“En OLSA Sistemas de Iluminación Automotriz S de R.L. de C.V. nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y promover actividades de mejora continua para garantizar la seguridad laboral, preservar el medio ambiente y fortalecer la eficacia del sistema de gestión integrado, cumpliendo con los requisitos legales y regulatorios aplicables”
Plásticos Técnicos de México	Diseñar y fabricar productos plásticos con valor agregado, buscando la satisfacción del cliente y brindando un servicio diferenciado. Contar con procesos de negocios efectivos que aseguren un costo competitivo. Tener un sistema de la calidad de mejora continua. Soportar la toma de decisiones con un sistema de información confiable y actualizada. Formar y mantener un equipo humano competente, y comprometido con la seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Visión de las empresas investigadas

TABLA 5.3. *Visión de las empresas transformadoras de plástico.*

Pregunta central: ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral en las empresas de transformación de plástico?	
EMPRESA	VISIÓN
Plásticos la Corona	Hacer de la empresa un ejemplo de eficiencia, calidad y desarrollo, tratando honestamente a clientes, empleados y proveedores.
Hudson Garden	Hudson Garden Products SA de CV empresa certificada a partir de Julio del 2005, tiene la visión de lograr el liderazgo en el mercado de fabricación de piezas moldeadas de hule con una participación en el mercado doméstico de un 50% mínimo, además desarrollar la tecnología de fabricación de piezas de línea de ignición para automóviles, por otra parte tiene la visión de ser proveedor de industria automotriz terminal en piezas moldeadas por inyección, compresión y extrusión, contando con un apoyo interno de tecnologías modernas de diseño y fabricación de prototipos rápidos.
Olsa sistemas de iluminación	Ser una empresa sólida, rentable y trascendente en el ramo de la iluminación automotriz mediante la calidad de nuestros productos, enfoque al cliente, y la mejora continua en operatividad, recurso humano y satisfacción a nuestros clientes, logrando ser así una empresa líder en el mercado de América del Norte.
Plásticos Técnicos de México	Ser la empresa líder en América, fabricando productos plásticos innovadores, enfocados al manejo de materiales y otros productos de alto valor, alcanzando una rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Misión de las empresas investigadas.

TABLA 5.4. *Misión de las empresas transformadoras de plástico.*

EMPRESA	MISIÓN
Plásticos la Corona	Proveer a nuestros clientes con servicios de moldeo por inyección de partes termoplásticas de precisión, mediante un equipo humano profesional y capacitado, con instalaciones y maquinaria técnicamente adecuadas, además de sistemas de administración que nos permitan la utilización eficiente de los recursos.
Hudson Garden	<i>Hudson Garden Products SA de CV</i> tiene como misión el brindar servicios de fabricación de piezas moldeadas a empresas automotrices, electrodomésticas y a la industria en general, garantizando su calidad en apego a las especificaciones del cliente y buscando en forma permanente mejoras en costo y calidad y de este modo asegurar nuestra permanencia en el mercado, la satisfacción de nuestros accionistas y el bienestar de nuestros trabajadores.
IntraPlastic	Proveer a nivel nacional e internacional soluciones integrales para crear espacios de rápida edificación, desarrollados con tecnología de punta.
Olsa sistemas de iluminación	Somos una empresa productora de sistemas de Iluminación automotriz enfocada en lograr la total satisfacción de nuestros clientes, generar valor a nuestros inversionistas, empleados y comunidad social.
Plásticos Técnicos de México	Diseñar y fabricar productos plásticos que apoyen las estrategias operativas y de mercado de nuestros clientes, desarrollando proyectos de valor.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Empresas Investigadas.

5.4.1 Productos Plásticos La Corona.

En 1964 se fundó dedicándose a la fabricación de piezas técnicas de precisión en Termoplásticos. Ubicados en la Ciudad de México y Querétaro, sus plantas cuentan con máquinas de inyección de 22 a 180 toneladas de cierre, tampografía de uno y dos colores, taller de moldes para mantenimiento y cambios de ingeniería.

Dentro de sus principales valores se encuentran: ser una empresa que se enorgullezcan trabajar en ella, administrar éticamente el negocio y trabajar en un ambiente de equipo.

En sus principales propósitos de calidad se enlistan:

- Desarrollar e implementar un sistema de aseguramiento de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.
- Identificar y cuantificar los índices de calidad para mejorarlos continuamente (PPM S y calificación del cliente).

Además de la Fabricación de Partes de Plástico; cuentan con servicios adicionales como:

- Servicio de tampografía, mantenimiento preventivo y correctivo para herramientas, diseño y fabricación de moldes.

En la figura 5.1 se puede observar el logotipo y emblema de la empresa transformadora de plástico la Corona.

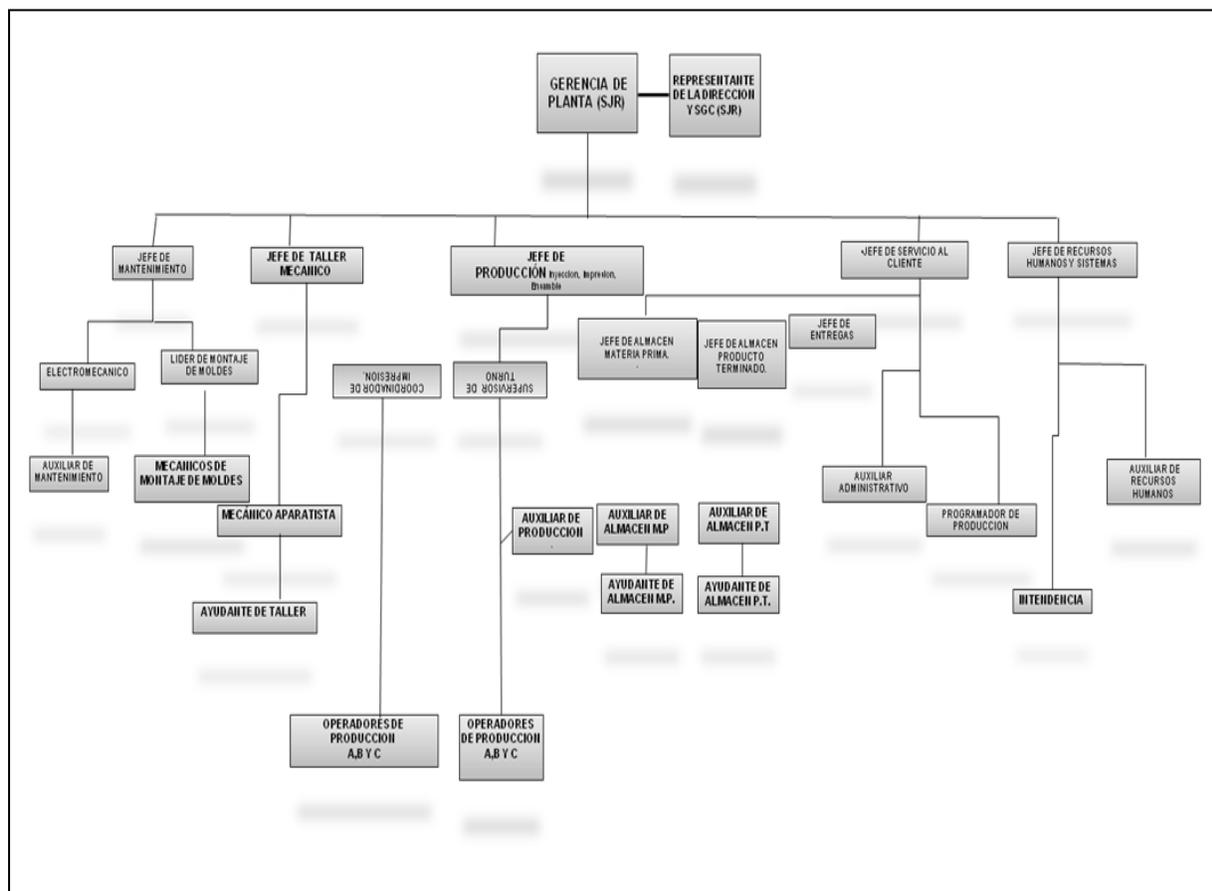
FIGURA 5.1. *Logotipo industrial corona de México.*



Fuente: Manual de inducción (Plásticos La Corona).

Para la empresa Plásticos la Corona uno de los aspectos más importantes es la atención de sus clientes, dentro de los cuales destacan: mabe, clarión, fuller y barcel (véase figura B anexo IV).

FIGURA 5.2 Organigrama Industrias La Corona de México.



Fuente: Manual de inducción (Plásticos la Corona).

5.4.2 Hudson Garden Products S.A, de C.V.

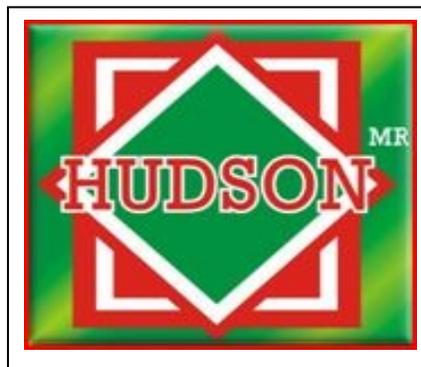
El crecimiento y el progreso que Hudson ha tenido durante años se ha centrado en dos aspectos: servicio al cliente y calidad de producto terminado. La prioridad de cada uno en la compañía es proporcionar a los clientes productos con calidad excepcional.

Estructura Organizacional.

Hudson Garden Products es una organización integrada por gente joven con potencial, en donde sus valiosas aportaciones de capacidad, experiencia y profesionalismo contribuyen al logro de los objetivos y a brindar a sus clientes productos de alta calidad. La empresa está administrada con una estructura flexible que se va adecuando en función de las necesidades.

En la figura 5.3 se puede observar el logotipo y emblema de la empresa transformadora de plástico *Hudson Garden*.

FIGURA 5.3 Logotipo *Hudson Garden*.



Fuente: Manual de inducción (empresa Hudson Garden).

La empresa se desarrolla exitosamente en los mercados de industria automotriz, electrodomésticos y fabricación de moldes para plásticos y hules, ferretería y jarcería. La empresa logró la certificación en ISO 9000 para el área de hules en el 2007 y en mayo del 2008 para el área de plásticos. Actualmente colaboran 160 personas en la organización.

Dentro de sus principales productos se encuentran: bomba mediana clásica, escoba angular corta, cubeta ligera de 12 litros (véase figura F y G Anexo IV).

Los principales procesos de producción de Hudson Garden Products SA de CV incluyen: inyección, soplado, jarcería y línea de ensambles.

5.4.3 Intraplastic.

Es un grupo de empresas mexicanas que por más de 50 años de continuo esfuerzo, se ha consolidado como la mejor solución para la edificación ofreciendo tecnología, productos y servicios de la mejor calidad ajustándonos siempre a las necesidades cambiantes del sector público y privado así como de los mercados de vivienda, educación, industrial, hotelero y comercial (véase figura H y I anexo IV).

En la figura 5.1 se puede observar el logotipo y emblema de la empresa transformadora de plástico Integra.

FIGURA 5.4 Logotipo *Integra (Intraplastic)*.



Fuente: <http://www.gmi.com.mx/quienes.htm>.

La constante innovación y desarrollo de su tecnología les permite ser líderes en diseño, fabricación y edificación de los sistemas de construcción más avanzados del mundo. Buscan solucionar de manera óptima los proyectos bajo el programa “llave en mano”. MegaWall es un innovador sistema para crear espacios habitables dentro de todo tipo de edificios y construcciones, el cual integra muros, puertas, ventanas, closets y estantes.

Como sus principales clientes se encuentran: gobierno del estado de Chiapas y del estado de Oaxaca.

5.4.4 Olsa Sistemas de Iluminación Automotriz.

En el año 1947 la empresa Olsa, se inició como una empresa familiar con el objetivo de producir pequeñas piezas de metal, se prepara para producir sucesivamente los componentes eléctricos para automóviles; ingresando al mercado con la inyección de plástico para la producción de luces traseras con una planta en Rivoli Italia. En el año 2011 inicia operaciones en México con el objetivo de cubrir el mercado de América central y América del Norte (véase figura J anexo IV).

Giro de la Empresa: Inyección de Plástico, Ensamble de Luz pequeña y Mediana para Automotriz (véase figura L anexo IV).

En la figura 5.5 se puede observar el logotipo y emblema de la empresa transformadora de plástico Olsa.

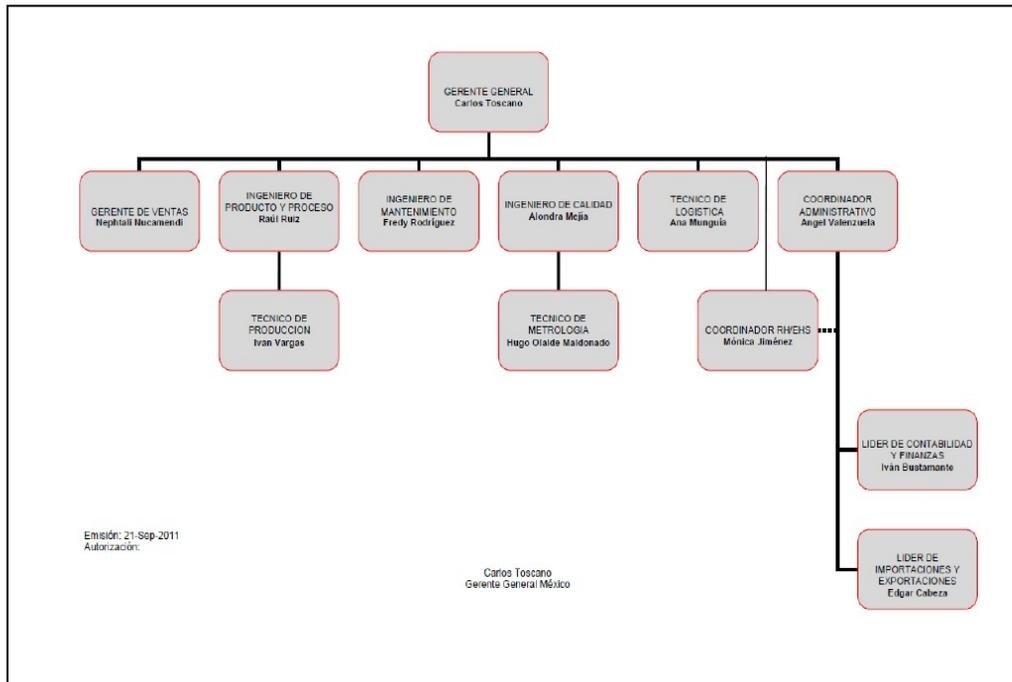
FIGURA 5.5 *Logotipo Grupo Olsa.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Olsa).

En la figura 5.6 se puede observar el organigrama de la empresa transformadora de plástico Olsa.

FIGURA 5.6 *Organigrama Grupo Olsa.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Olsa).

Dentro de sus principales clientes se encuentran: Ferrari, BMW, Audi, Ford (véase figura K anexo IV).

5.4.5 Plásticos Técnicos Mexicanos (PTM).

Plásticos técnicos de México es una empresa que pertenece al grupo FEMSA. Productos Plásticos de Alta Durabilidad y Óptimo Desempeño.

En la figura 5.6 se puede observar el logotipo y emblema de la empresa transformadora de plásticos Técnicos de México.

FIGURA 5.7 *Logotipo PTM.*

Fuente: Manual de inducción (PTM).

PTM es la compañía líder en el diseño, desarrollo y manufactura de piezas plásticas para diversas industrias, incluyendo la de alimentos y bebidas, refrigeración comercial y automotriz. Su fortaleza se basa en la propia diversidad y flexibilidad en procesos de transformación de plástico. Cuentan con capacidad productiva moderna para los diferentes procesos: soplado, inyectado, termo formado y extrusión. Sus sistemas robustos de calidad, respaldados con la certificación ISO 9001:2008 les permiten ofrecer productos con la más alta calidad y al menor costo. Son una de las empresas de reciclaje de plástico más grandes de México.

Desde hace 35 años PTM se dedica al diseño, desarrollo y manufactura de piezas plásticas y material de punto de venta para diversas industrias, incluyendo alimentos y bebidas, productos de consumo y manufactura por contrato. Desarrollando soluciones para el punto de venta que incrementan el posicionamiento de la marca y facilitan la exhibición y desplazamiento del producto.

FIGURA 5.8 *Productos PTM.*

Fuente: Manual de inducción (PTM).

En lo referente a infraestructura tienen dos plantas productivas en México y operaciones en Colombia y Brasil. Cuentan con más de 1,000 colaboradores. Su capacidad de transformación rebasa las 30,000 toneladas anuales de resinas plásticas. Cuentan con capacidad productiva moderna para los diferentes procesos de transformación de plástico: soplado, inyectado, termo formado y extrusión. Más de 300 fórmulas de mezclas de resinas vírgenes-reciclados para fabricación de piezas plásticas.

Oferta de Valor.

Su fortaleza se basa en la diversidad y flexibilidad tanto en el proceso de transformación de plástico como en el entendimiento y conocimiento de mercado. Generando constantemente conceptos, diseños y tecnologías que se traducen en productos con mayor impacto, funcionalidad y desempeño. Certificaciones ISO 9001:2008 e ISO TS 16949, con la cual cumplen los requisitos para ser proveedor de la industria automotriz.

Su tecnología patentada *injection foaming (IIF)* les permite aumentar significativamente el desempeño de sus productos a través de un sistema de espuma estructural 100% reciclada. Lograron incrementar hasta cinco veces la resistencia al impacto de sus tarimas, lo que aumenta considerablemente su vida útil.

6. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, LA TOMA DE DECISIONES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE PLÁSTICO EN SAN JUAN DEL RÍO.

Durante la primera etapa del trabajo de campo se establecieron los contactos necesarios para llevar a cabo la investigación, se analizó la filosofía, misión, visión y política de calidad de las empresas transformadoras de plástico. Se realizó un concentrado general para la región de San Juan del Río, Querétaro (véanse las Tablas 5.2, 5.3 y 5.4). En la segunda etapa del trabajo de campo, se procedió al levantamiento de datos previa autorización y logística de cada empresa. Se analizaron los diferentes organigramas y relaciones en estas organizaciones.

A partir del organigrama de cada empresa, se planteó la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los diversos sectores con criterio jerárquico al interior de cada empresa; para así, encontrar la relación entre los métodos cualitativos y cuantitativos para la investigación. En la tercera etapa del trabajo de campo, se encontraron diversos problemas sobre los cuales se construyeron historias empresariales, recibieron una atención especial con base en el origen de la organización y la relación con el sector especialmente automotriz. En este mismo se aplicó respetando las dimensiones de análisis, desglosando la información en temas o áreas de interés, y tomando en cuenta la construcción de la propia investigación para las empresas transformadoras del plástico.

6.1 El trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó durante los años 2011-2012. Se dividió en tres etapas; en la primera se establecieron los contactos institucionales necesarios para las visitas a las empresas transformadoras de plástico (Plásticos La Corona, Plásticos Hudson, IntraPlastic, Grupo Olsa y Plásticos Técnicos de México). Se hizo una revisión bibliográfica y en red sobre la estructura y sus productos, así como la situación de las organizaciones transformadoras de plástico en San Juan del Río. En la segunda etapa se utilizaron la investigación cuantitativa y cualitativa como métodos para el estudio del proceso de gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral. Como técnicas de

investigación, se diseñaron entrevistas semiestructuradas (Anexo II) y cuestionarios (Anexo I). Se utilizó la observación en el área de campo y se realizó una revisión del material sobre las empresas transformadoras de plástico en la región. Como parte del trabajo de campo, se asistió a diversas reuniones generales ordinarias de las diferentes empresas seleccionadas, y reuniones ordinarias de jefes de área y consejo consultivo. En la tercera etapa del trabajo de campo, se aplicó un cuestionario y entrevistas semiestructuradas sobre aspectos de gestión de conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral a un grupo de empleados de confianza de las diversas organizaciones transformadoras de plástico. La muestra que se consideró fue de tipo cuantitativo -cualitativo y estratificada (Figura 4.3).

6.2 Acercamiento cualitativo y cuantitativo a la información

Para el manejo de la información de entrevistas, el método se enfocó desde una perspectiva cualitativa de exploración hermenéutica en la interpretación de la doxa de las entrevistas y en la aproximación de la contextualización organizacional (en el trabajo amplio), en este análisis se presenta la cuantificación de aspectos como gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral que han tenido las empresas de este sector de manera descriptiva, otro método que se empleó es el fenomenológico, ya que a través de él podemos comprender el problema de investigación desde la perspectiva de aquéllos que son estudiados. En este trabajo se siguió el esquema que propone Creswell (1998) sobre la descripción del significado de experiencias vividas por varios individuos respecto a un fenómeno. Siguiendo el esquema de Creswell (1998), en un trabajo con este método de investigación cualitativa es necesario seguir los pasos siguientes:

- Definir el tema de investigación, los conceptos y términos más importantes; revisar la literatura existente.
- Obtener la información. En este caso a través de entrevistas estructuradas y/o semiestructuradas por temas o áreas de interés en la investigación, y con un cuestionario a una muestra cualitativa y estratificada.
- Localizar las frases y oraciones significativas para los miembros de la organización; agruparlas por temas (véase investigación cualitativa: análisis de la información de entrevistas por temas).

Para el manejo de la información de cuestionarios, el método se enfocó desde una perspectiva cualitativa, es decir se utilizó como principal herramienta la estadística, con la cual se realizaron tablas descriptivas (Anexo IIIa, IIIb, y IIIc); además de un análisis de valores centrales, desviaciones estándar, y se calcularon las correlaciones entre las diversas variables lo que permitió finalmente realizar tablas cruzadas (Tabla 6.2).

El material de trabajo de campo se agrupó en los temas que abarcan las áreas de gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral, como se muestra en las Tablas 6.2 y 6.2a del capítulo VI, y que abarcan a su vez las dimensiones de análisis de la investigación: transferencia del conocimiento, racionalidad limitada y desempeño laboral. De acuerdo a lo anterior, se agruparon en los seis temas siguientes:

- Sistemas de comunicación. Se hace énfasis en estos sistemas de comunicación porque debido a los canales de comunicación que las empresas utilizan, deben realizar transferencia de conocimiento.
- Situaciones de crisis o ambigüedad.
- Estrategias para la generación, adquisición y transferencia de conocimiento.
- Aspectos más relevantes para la toma de decisiones.
- Aspectos para medir el desempeño laboral.
- Relación entre transferencia del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral.

El material del trabajo de campo, entrevistas y encuesta se organizó de acuerdo a las dimensiones de análisis como se muestra en las Figuras 6.1, 6.2 y 6.3 del capítulo 6.

6.3 El manejo de la información de campo.

Para la interpretación de los datos, en primer lugar se consideró la perspectiva de las empresas transformadoras de plástico. Posteriormente, se analizaron los cuestionarios, obteniendo a través de ellos un comparativo entre las diversas empresas de este sector; además de un análisis de cada empresa. Con la información obtenida se procedió de la siguiente manera:

1. Se leyó el material de entrevista y se agrupó en las categorías mencionadas.
2. Se anexó otro diagrama donde se indican las categorías encontradas.
3. Se construyó un cuadro donde se relacionan los temas de mayor interés en el sector de la transformación de plástico.

Con la información de los cuestionarios se procedió de la siguiente manera:

1. Se obtuvieron los resultados de dichos instrumentos lo que sirvió para generar una base de datos.
2. Se realizó el análisis de frecuencias por categorías.
3. Se anexó diagramas representativos de cada categoría para cada empresa.
4. Se calculó las correlaciones de las diferentes variables; las cuales se descargaron en una sola base de datos.
5. Se obtuvieron tablas cruzadas para las variables más representativas.

Con la información que se obtuvo en el trabajo de campo, se buscó responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la empresa para propiciar el aprendizaje organizacional?
2. ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización?
3. ¿Qué aspecto tiene mayor incidencia, a partir de la empresa para generar, adquirir y transformar el conocimiento de los profesionistas? La cultura, liderazgo o sistemas de información.
4. ¿Cómo se relaciona el aprendizaje, la cultura organizacional y la racionalidad limitada de toma de decisiones?
5. ¿Cómo la empresa enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación que le permiten al profesionista ejercer una mejor valoración comparativa de toma de decisiones y un mejor desempeño laboral?

6.4 Análisis de la información.

Las proposiciones hacen referencia a la existencia de un proceso de comunicación, como un producto cultural que permite la transmisión de conocimiento dentro de la organización. Dicho conocimiento permite la toma de decisiones asertivas y ello conlleva a un mejor desempeño laboral. La interrelación entre las diversas variables transferencia del

conocimiento y toma de decisiones al caminar de forma paralela, se considera producen desempeño laboral adecuado, así como resultados benéficos a la organización.

El trabajo de campo buscó encontrar primero los elementos o estrategias que permiten la cohesión en la organización. En segundo lugar, la comunicación que se establece entre los miembros de la organización, así como los puntos de consenso y divergencia. Por último, se analizaron las variables más representativas en este sector empresarial: la supervisión auxiliar y la profesionalización. El trabajo de campo permitió un acercamiento a la cultura de las organizaciones transformadoras de plástico en San Juan del Río, vista como una estructura formalmente establecida, pero también, como un proceso de producción de los miembros de la empresa en lo referente a la construcción de consensos y convergencia en las diversas vertientes de investigación. Se encontró en primer lugar, que el proceso de toma de decisiones y gestión del conocimiento no funciona en una sola dirección, es decir, existe consenso tanto para aprobar como para rechazar elementos que se consideran variables paralelas (variables engranadas) dentro del sistema.

6.4.1. Investigación cualitativa.

La intención de esta investigación es recopilar opiniones de personas dedicadas a la industria transformadora de plástico, en aspectos de transferencia de conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral. Seguro es que resulta interesante el conocer lo que sucede con otras personas que realizan actividades similares, como en este caso la búsqueda constante de cómo conferirle conocimiento a la organización y, a los miembros que la conforman. La manera en como otros han resuelto este tipo de problemas nos ayuda a proporcionar alternativas específicas de este tipo de empresas en la región de San Juan del Río. En el transcurso de las entrevistas fue interesante escuchar el interés de todos los colaboradores por identificar algún mecanismo diferente al suyo que les estuviera apoyando en la toma de decisiones o gestión del conocimiento. Es importante aclarar que los testimonios que sirven de base para esta investigación se concretan a una muestra aproximada de cinco empresas, y que para ello se recibió un apoyo incondicional hacia el autor de estas líneas por parte de las organizaciones transformadoras de plástico.

Este trabajo de investigación se ejecutó a través de categorías, nos apoyamos en la teoría gestión de transferencia de conocimiento, toma de decisiones (racionalidad limitada), y desempeño laboral; y partir de las preguntas abiertas tomadas como eje central. a) ¿Nos podría platicar por favor sobre los sistemas de comunicación formal e informal dentro y fuera de su organización?, ¿Cómo funcionan, cuáles son o en qué consisten?, b) En situaciones de crisis o ambigüedad, ¿Qué hacen, cómo las afrontan?, c) ¿Desde su óptica, podría comentarnos cuáles considera que son las estrategias formales e informales dentro de su organización utilizadas para la generación, adquisición, transformación y trasmisión del conocimiento?, d) ¿Desde su óptica, la toma de decisiones debe basarse en el sentido común, la experiencia, corazonadas, auxiliados por tecnologías de información, o ¿de qué forma?, e) ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes dentro de su empresa para medir el desempeño laboral?, y f) ¿Cómo considera usted, que la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral?, las categorías que se encontraron son:

TABLA 6.1. *Concentrado de resultados de las entrevistas en las ETP.*

Sistemas de comunicación	Situaciones de crisis o ambigüedad	Estrategias para la generación, adquisición, y transferencia del conocimiento	La toma de decisiones se basa en	Aspectos para medir el desempeño laboral	Relación entre transferencia del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral
Comunicación escrita	Medidas correctivas	Capacitación	Experiencia	Parámetros de calidad	Inter - Relación
Comunicación no escrita	Planeación estratégica	Minutas y procedimientos	Sentido común y corazonadas	Porcentajes	Gc-Td-DI
	Trabajo en equipo	Red de comunicación	Uso de tips	Descripción de puestos	Td-Gc-DI
			Evidencias	Supervisión directa	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.1 Sistemas de Comunicación.

Ok, aquí manejamos tres sistemas de comunicación, uno es el correo electrónico, el segundo es minutas de juntas y juntas que se hacen, se hace la minuta y se reparten para estar todos para poder estar todos informados de lo mismo y a través de

telecomunicación el radio que traemos casi todos los jefes esas son las 3 maneras y bueno la verbal, la directa que también lo hacemos así. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Fijate que por ser una empresa automotriz tienes que tener un procedimiento forzosamente de comunicación para poder certificarte en la norma TS que es la que rige la industria automotriz, por estar certificados en la norma ISO 14 001 te exige un proceso de comunicación escrito y un procedimiento formal. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Comunicación escrita.

Es más continuo es más... frecuente y... si estamos... eh... implementando más lo que es por escrito y en tiempo real, porque antes si había un desfase en la información y ahorita ya estamos procurando que sea más dinámico más, casi en tiempo real ¿no?.. (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos la Corona).

Minutas y formatos.

Para los subordinados lo hacemos a través de minutas y formatos que ya están establecidos, por ejemplo la orden de producción, las entradas y salidas del almacén los reportes de producción todo eso ya son formatos que nos pide la ISO9000 y los llevamos a cabo. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Tenemos otro canal de comunicación que es el buzón de sugerencias es el buzón de quejas y sugerencias este lo usan mucho los chicos de producción ponen su sugerencias, el procedimiento de la empresa es que a todas las sugerencias les tienes que dar una respuesta positiva o negativa pero tienes que dar una respuesta, estas respuestas se dan mediante el pizarrón de comunicación que tenemos en la empresa bimestralmente se tiene que poner la queja o la sugerencia y se tiene que poner qué respuesta se le dio y si tienes una fecha de compromiso poner la fecha de compromiso. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

La parte familiar, la parte de desarrollo social, la parte emocional, también en la parte de salud es importante entonces son ocho conceptos de desarrollo por eso el desarrollo es un esquema de desarrollo integral no es nada mas así, métodos de motivación, técnicas de discusión impecable, nosotros tenemos siete técnicas de administración visual de esmed de 5s de tpm poca yo que, cambian y solución de problemas son las que tenemos ahorita implementadas y cada una va avanzando y tenemos una encuesta de conciencia en donde buscamos tratar de medir que tan el grado de conciencia y de relevancia e importancia de las actividades de nuestro personal ósea que tanto como

medir el grado de conciencia que tanto la gente está consciente de la importancia de su trabajo y la calidad de nuestros productos, que tan consiente estas de que tu trabajo es impórtate que afecta la calidad del producto o el servicio que éste brindando en el negocio. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Pizarras.

También el coro notas que le llamamos que es donde publicamos también avisos o cosas de ese tipo un poquito más informal como para ya en general el personal pero entre jefaturas y ya este si más que nada jefaturas correo electrónico o por el skype. (Entrevista3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos la Corona).

Después de esta junta se hace una sesión de las acciones urgentes que se tienen que llevar a cabo y están marcadas en el pizarrón que acciones urgentes se tienen que tomar para que fecha y algún otro si tienes que dar un aviso algún cambio de turno o algo así se discute en esa junta, esas juntas son de manera diaria. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

El siguiente canal de comunicación es precisamente el pizarrón de comunicación que tenemos en la entrada de la empresa este pizarrón está dividido en nuevos proyectos, recursos humanos nuestra empresa nuevos proyectos y eventos que tenemos y alguna cuestión del sindicato se publica todo lo que, el canal de la forma comunicación es que todo lo que se publica en el pizarrón tienes que mandarla a recursos humanos, recursos humanos lo publica en el pizarrón. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Tenemos un procedimiento en nuestro sistema de calidad que habla de comunicación interna y pues ahí te puedo decir varias formas, hay un procedimiento de comunicación tal cual te va explicando de todo de que se trata qué significado tiene por ejemplo en la parte. Tableros informativos en piso esos los usamos mucho y más ahora con lo que estamos metiendo de estamos en un proceso de ejecución impecable en el negocio entonces hay mucho sobre administración visual y de 5 s y cosas de esas esto nos ayuda mucho con la parte de tableros. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Comunicación vía electrónica (correo electrónico).

Sistema libre

Ok, principalmente tenemos el correo electrónico que es donde casi la mayoría nos comunicamos, también tenemos cada quien extensiones en nuestro departamentos

entonces cualquier cosa nos comunicamos telefónicamente. (Entrevista3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

Correo electrónico, ya que siempre se pretende ahorrar gastos, o vía teléfono nextel. Se ponen anuncios fuera de los baños y en todas las naves; en donde recursos humanos o producción. Sólo anuncios informativos sobre avances de los proyectos, cumpleaños, campaña de vacunación. (Entrevista8, Jefe de Recursos Humanos, C.P Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

Propio de la organización.

Ok, en la mayor parte de las áreas tenemos una computadora donde tenemos acceso a correos electrónicos e internet, tenemos el famoso “Skype” este y tenemos una red telefónica. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos la Corona).

Otro medio es el skype, es este como un tipo chat pero nada más dentro de la empresa. (Entrevista3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos la Corona).

Adicional a esto tenemos un correo de comunicación interna este correo de comunicación no es mi correo personal como coordinador de recursos humanos es un correo de comunicación como tal por este medio si viene una visita si tenemos un evento importante si tenemos una corrida de producción un cambio de turno un cambio de día un evento, lo mandamos como comunicado, a todas las personas que tienen precisamente el correo dentro de la empresa y lo que se publica en el correo se publica en el pizarrón para nuestra gente sindicalizado. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

J.A. Sistemas, tenemos sistemas electrónicos sistemas de voz principalmente, tenemos sistemas de videoconferencias donde se enlazan los diferentes países en los cuales nosotros estamos participando, el principal medio de comunicación es el sistema electrónico el correo y eso nos lleva a la transferencia de datos a través de este sistema la pregunta. La respuesta si está adecuada a los sistemas de comunicación verdad. Principalmente son los sistemas de comunicación que utilizamos. (Entrevista9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Comunicación no escrita.

Comunicación vía teléfono o radio

Éste y tenemos una red telefónica, casi todas la áreas cumplen con este el teléfono y su computadora. (Entrevista1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Esta comunicación se da telefónica o por vía correo entonces básicamente esta la comunicación interna viene siendo a través de toda la organización o el organismo que viene siendo desde la dirección enfocado a todos los jefes de área y a su vez a los este trabajadores, supervisores y ya después a los operadores. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Comunicación verbal boca a boca.

Reuniones y juntas

Nos reunimos. Ehhh...Tenemos juntas del comité de calidad, los días miércoles, tenemos juntas de programación de la producción los días jueves, es la más formal, hacemos tres juntas los lunes, miércoles y jueves, para ver algunos cambios de algunos imprevistos, desde las jefaturas se empieza a evaluar la información, es una lluvia de ideas, y si la mayoría estamos de acuerdo y el gerente lo ve bien, adelante. (Entrevista2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos La Corona).

Si ya más formalmente se realizan juntas semanales para tratar ciertos asuntos que estén a lo mejor pendientes, no se depende no de lo que se vaya dando en la semana por lo regular son los jueves entonces los jueves se realiza una junta y se elabora la minuta correspondiente a la junta. (Entrevista3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos la Corona).

Mmm... Bueno dentro de la organización este, tenemos este planteado una serie de juntas este y reportes que nos llevan a dar digamos toda la información acerca de básicamente la producción del día que es nuestra prioridad digámoslo así. (Entrevista4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Con gusto, sistemas de comunicación de manera formal tenemos establecido diferentes medios de reuniones desde un equipo gerencial hasta niveles operativos. Como funcionan estos: a nivel gerencial tenemos una reunión semanal el director y los 9 miembros que integran el equipo gerencial, en esta reunión compartimos información referente al programa de producción, verificamos objetivo, objetivo de mes y vamos revisando avances y cumplimiento a ese programa hay mismo tocamos temas relevantes temas o temas de interés que están sucediendo en la organización, esto lo hacemos de manera semanal, he va bajando a los diferentes niveles de la organización se transmite la comunicación por cada una de las áreas responsable con su equipo de trabajo. (Entrevista6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

A nivel operativo hacemos una reunión diaria, reunión de operación que se lleva 10 a 15 minutos máximo en el cual se comparte la información sobre la actividad o la producción que está fijada para la hora para el día, si, en esa reunión interviene

básicamente el área de producción mantenimiento, calidad, ingeniería, administración y recursos humanos que son las áreas involucradas en el proceso productivo, hay una filosofía en la organización que es todas las áreas están en torno a producir y vender. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Dentro de este procedimiento formal nosotros planeamos de manera anual la comunicación las juntas de comunicación que vamos a tener. La comunicación se desarrolla en cascada en varios niveles el primero es a nivel gerencial la gerencia hace trimestralmente una junta de comunicación con todos los empleados, desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo sindicalizado, juntamos a toda nuestra gente en una sala de reunión y les exponemos de este trimestre los objetivos si los alcanzamos o no en que estamos fallando que fallamos que podemos mejorar que proyectos vienen para la empresa que eventos se hicieron etc. Pero toda la comunicación en cascada de toda el área de la organización esta junta es dirigida por el gerente general pero participa todo el staff líder cada área o cada departamento de la empresa tiene que presentar sus resultados es como rendirle cuentas a nuestra gente de cómo va la empresa. Esta junta es de manera trimestral, tenemos después de terminada la junta una sesión de preguntas y respuestas donde el gerente personalmente le da respuestas a las preguntas que puedan tener los muchachos de sindicalizados es nuestro primer esquema de comunicación. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

De manera diaria tenemos una junta de operaciones que es antes de arrancar operaciones nosotros entramos a las 8 de la mañana, a las 8:45 tenemos esta junta invariablemente todos los días, ahí se revisan seguridad y recursos humanos si tenemos algún accidente algún incidente algo que se pueda mejorar en seguridad si tuvimos ausentismos si tuvimos retardos, si tuvimos retardos se dan las razones del porque se dieron retardos, si tuvimos ausentismos en esa junta se da el resultado de porque no se presentó a trabajar la persona ósea para esta junta ya nos tenemos que haber comunicado con nuestra gente que paso que te paso estas bien, porque no vas a venir vas a venir? en recursos humanos, el segundo ítem es calidad, calidad demuestra si tuvo quejas del cliente, si tuvimos algún rechazo de calidad si tenemos alguna acción urgente que cerrar en ese tema, posteriormente es producción, producción reporta lo planeado que tenía de producir el día anterior contra lo que produjo y el scrape que se generó alguna falla algún paro de máquina y porque fue la falla como lo resolvió y que va a hacer para que no vuelva a pasar esta junta de producción después sigue el OE de la empresa que es el sistema métrico con que medimos la empresa que es disponibilidad eficiencia y calidad se presentan los resultados del OE de cada área de producción de la empresa que es inyección ensamble y calidad o inspección final, después embarques que es lo siguiente que sigue embarques presenta que tenemos para que se tiene que producir para que fechas que nuevas entregas o pedidos tenemos de entregar el material para que fechas cuanto tenemos en almacén cuando tenemos en

campan y cuanto se tiene que producir para llegar a esas fechas esta junta dura máximo 20 min. En esta junta no vas a exponer todos los problemas vas a exponer el problema y la solución que le diste o lo que vas a hacer para que no vuelva a ocurrir es por eso que esta junta es a las 8:45 de 8 de la mañana que entras a 8:45 ya tienes que tener los resultados del día anterior que paso que vas a hacer al respecto. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Es el segundo canal de comunicación, aparte de estas juntas tenemos un junta mensual con todos los responsables de área esta junta ya no es abierta ya no es a toda la empresa sino que es con el staff líder con cada responsable de área, se revisa el CAPEIS, los CAPEIS es son los objetivos de la empresa cada área tiene diferentes objetivos o CAPEIS métricos a seguir entonces en esta junta mensual se presentan los métricos por ejemplo en recursos humanos mis métricos son la rotación ausentismo, capacitación, por ISO 14 000 consumo de agua consumo de luz índice de reciclado que tenemos en la planta se presentan de manera mensual y se presentan las acciones si estas fuera del CAPEI, de tu métrico que son juntas de manera mensual que tenemos estos son los canales de comunicación que tenemos hacia los empleados. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

El departamento de producción realiza juntas cada lunes, con el fin de planear la semana, y esta se da de 8 a 9 am, también se realiza reuniones con el director general los días viernes de 4 a 8 de la noche para revisión de planeación. (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.p. Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

Sí, sí existe comunicaciones informales a través de las pláticas, tenemos reuniones gerenciales donde finalmente nosotros compartimos información hablada verdad esa información al final se repercute en una toma de decisiones escrita (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Este la parte saludos operativos, los saludos operativos es comunicarle de una manera rápida e informal los indicadores correspondientes al área y aspectos relevantes que promover la retroalimentación que permitan la mejora estos son reuniones que hacemos una reunión semanal le llamamos un saludo comenzó siendo un reunión de 3 min al inicio del turno pero ahora ya es una reunión de unos 20 min. Pero una vez por semana por departamento, juntas a tu gente les informas de cosas novedades que sigue que paso que viene etc. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Persona a persona

El director general viene una vez por semana a esta planta donde él y yo nos sentamos a revisar todos los pendientes de la empresa tanto administrativos como este de piso. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos la Corona).

Entonces mi principal contacto es con el gerente de planta y ya de ahí comienza a escalar ¿no?...con las jefaturas, así es como nos dirigimos... obviamente yo reporto al director general, las mejoras la implementaciones, las necesidades Ehhh...de acuerdo a la norma a los procesos, yo soy el contacto más directo que tienen los trabajadores con el director general. (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos la Corona).

Los informales bueno tú los sabes no comunicación en dialogo uno a uno o un dialogo con el equipo en el cual se comunican alguna situación en particular. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

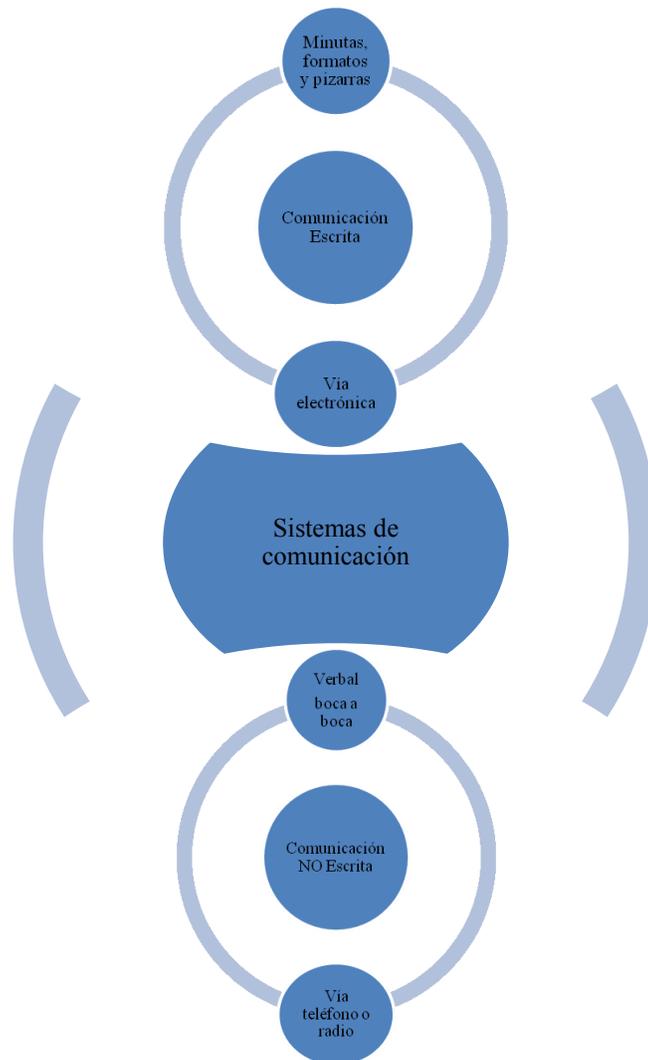
Si de manera diaria la persona que me ayuda en recursos humanos que es en este momento un practicante que hace un recorrido de manera diaria por todas las áreas de producción, platica con cada uno de los chicos de producción sobre las inquietudes que tengan o sobre cómo les fue en el día etc., de cómo les fue en el día anterior es un canal informal porque no es algo a lo que le tengamos que dar respuesta pero nos deja ver cómo está el clima en piso que es lo más importante esa es una de las políticas de la empresa es que la comunicación es abierta en todas las direcciones y en todos los niveles es por eso que tenemos estas cuestiones de comunicación estas vías, de comunicación. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Reuniones de operación, las reuniones de operación si son unas reuniones pero no de la célula de trabajo, acá son empleados hay metes una persona de recursos humanos uno de mantenimiento otro de calidad otro de operaciones y rapidito en la misma línea a pie de maquina casi qué onda pendientes acuérdate que tenemos la visita de fulanito de tal o de un cliente o etc. O tenemos una bronca con la maquina 3, vamos con ingeniería, ósea como que son avisos de las diferentes aéreas como para ponernos en la jugada todos esas son las reuniones de operación. (Entrevista10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Por Capacitación

A través de la capacitación de si hay un nuevo producto gente nueva los capacitamos en lo que es el. Reglamento interior del trabajo, las reglas de la empresa aquí dentro del trabajo, como se llenan los formatos como se llena, que tipo de seguridad e higiene deben de mantener dentro de la empresa y se les dan folletos en esa capacitación. (Entrevista5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

FIGURA 6.1. Los sistemas de comunicación.



Fuente: elaboración propia.

Campañas de concientización y apego al grupo Femsa es decir concientizar a todo el personal en cuestión a temas de salud trabajo familia a través de pláticas reuniones de salud también, (importancia por la familia y el empleado, revista de la empresa y el grupo) como campaña de concientización cultura de legalidad con base en reglamento leyes procedimientos, manejamos un esquema del desarrollo integral de trabajador y de su familia en un trabajo normalmente cuando hablan de desarrollo hablan de la parte económica y parte laboral que tanto desarrollo tengo hasta la misma persona el mismo trabajador pregunta por que tanto puedo crecer y a que se refiere con crecer reparto económico y parte laboral y eso es lo que a la gente le interesa en general tú vas a pedir trabajo y preguntas cuánto pagan te fijas en la parte económica y que tanto puedo crecer te fijas también en la parte de organigrama tu puedes ser director o gerente que

tanto puedes crecer a donde puedes llegar y aquí vemos esas dos pero también vemos la parte cultural espiritual que se refiere a valores como persona vemos la parte de salud por eso tenemos un centro recreativo con canchas para hacer deporte etc. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

6.4.1.2 En situaciones de crisis o ambigüedad.

Medidas Correctivas.

Ehh mira pues precisamente hoy día estamos presentando una baja de trabajo en la cual Ehh, nuestro mayor interés está puesto en la gente ¿sí? Para nosotros la gente es sumamente importante porque el camino que ya llevamos recorrido en la capacitación de la gente volverlo a recuperar es muy difícil entonces eh en este caso lo que buscamos es un bien común para todos es decir, Ehhh ahorita en este caso tuvimos paros técnicos y en la gente que realmente está mas de sobra por llamarlo de alguna manera por lo que nos dedicamos es la gente operadora que está en las máquinas de inyección si lo que hicimos fue hacer descansos eh intercalados con toda la gente, eh y como un segundo paso los paros técnicos para toda la planta ¿sí? Donde todos de alguna marea a todos nos afecta y no recae sobre una sola área si no sobre todos, es decir, ¿qué queremos? Mantener nuestro trabajo todos, toda la empresa requiere mantener su trabajo entonces tenemos que dar un poco de nosotros también. Esa es nuestra primer, este nuestra primer contingencia que hicimos ¿qué vamos a hacer? ¿Qué nos interesa? Mantener la gente. La otra parte es despedir gente, yo puedo agarrar a la gente eventual y darle las gracias pero finalmente ese no es mi interés, es quedarme con la gente, pero ¿cómo vamos a sanear un poquito la cuestión financiera de la empresa? Con paros técnicos, con paros técnicos y con la gente de producción en algunos casos tuvimos que hacer descansos ¿sí? Para de alguna manera pues mantener el trabajo ¿sí? (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos la Corona).

Control de costos bueno uno de los valores que tenemos hay en la organización es precisamente el cuidado de los recursos de la empresa y bueno en épocas de escases lo primero que haces es revisar cómo están tus costos de operación y empiezas a tener más control sobre de ellos. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Disminuir gastos desde la perspectiva económica, reducir compras. Los directores generales buscan las estrategias con la parte jurídica a la cual la afrontan con un grupo de expertos en abogacía o de otra índole. Inicialmente realizan reuniones departamentos y de no existir solución inmediata se reúnen con los gerentes de cada área, si la problemática es mayor o no se ha llegado a una solución favorable e

inmiscuyen al director general o finalmente se reúnen con los dueños de la propia empresa. (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.p. Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

Planeación Estratégica.

Bueno... digamos, tuvimos una emergencia... y...Ehhh..., si la podemos ver desde antes se empieza a plantear que vamos hacer por lo que viene... ¿sí? Digamos, no pues ya estamos viendo que la producción va a bajar, ósea desde hoy nos tratamos de adelantar un poco, viendo esa situación, ósea ya viendo esa situación que se viene a futuro empezamos a tratar de ver que podemos hacer para salir lo mejor posible librados, y ya se empieza a plantear el panorama, saben que va a haber una baja de trabajo que vamos a hacer, pero tratamos siempre de ser flexibles, de prevenir eso, de anticiparnos con medidas. (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos La Corona).

Bueno tenemos procedimientos, en dado caso cuando no exista medios de comunicación o medios de nuestro trabajo diario tenemos procedimientos escritos donde finalmente se llevan a cabo los proceso, todos los procesos documentados en papel que esos documentos finalmente cuando se corrigen las circunstancias ajenas a la operación normal se trasladan al sistema electrónico al sistema de comunicación pero si tenemos sistemas de comunicación. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Depende el tipo de crisis si es una crisis de tipo así de trabajo finalmente trabajo por medio de reuniones de trabajo problemas con algún cliente vámonos luego, luego se junta un comité, hay un comité somos responsables de área nos citan a todos y ya sabemos que hay una bronca y hay que solucionarla ese es un tipo de crisis hay otro tipos de crisis algo más grande imagínate una explosión aquí adentro tómale también estamos trabajando en S.O.S, estamos trabajando en un programa que es el mirk; el mirk es un programa de manejo de incidencia y resolución de crisis y crear un comité que no es tan sencillo imagínate que haya una explosión y que hayan muertos aquí, va a llegar protección civil va a llegar la prensa y que vas a hacer quien va a salir a dar información para empezar los dejás pasar o no como vas a reacción ante una situación de crisis como esa entonces es capacitas y entrenas a tu gente ese comité tienes ya por ejemplo asignado un vocero oficial, un segundo vocero tener siempre gente preparada para que nunca en un caso de estos el vocero que valla y órale que dé la cara y ya sabe el que hablar que decir a nosotros nos pasó una vez en una empresa del grupo hace muchos años nos pasaron el video en el curso y nos dijeron miren lo que está mal hecho hubo una explosión hubo dos muertos y pes mandan a una persona practicante de recursos humanos a dar la cara y la respuesta y el comentario es porque le hacían preguntas y la respuesta es miren me dijeron que no les dijera nada. Tienes que estar

preparado para eso. Hay un esquema en la parte de seguridad que es parte de seguridad pero no es parte del sistema de SASO, SASO es el sistema de administración de salud y seguridad ocupacional, ves la parte de seguridad industrial y seguridad ocupacional que hay es mas de no tanto como atender una crisis hacia a fuera sino internamente como le hago para que esta gente trabaje segura, también son las cosas que estamos como para prevenir esas broncas. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Trabajo en Equipo

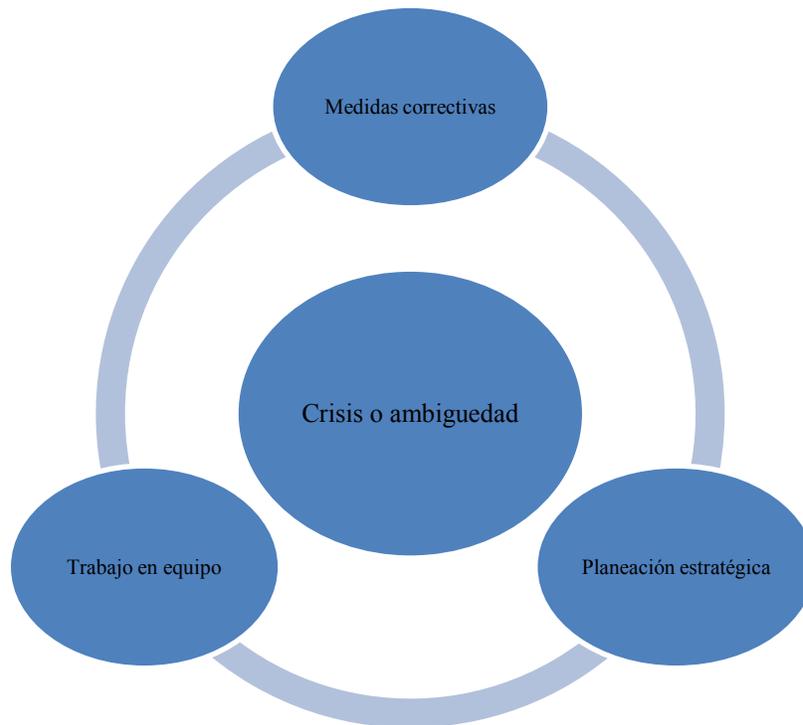
Pues se realiza una junta igual para ver con las persona involucradas se realiza la junta y ahí se ven cada quien pues lo que están lo que aporta cada quien no por ejemplo si es un problema no se de calidad también está involucrado producción también está involucrado diferentes áreas y se llega a un acuerdo primero de la causa del problema y después de cómo se va a resolver ya teniendo los puntos de vista de todas las personas que están involucradas en el, tenemos uno que es el de 8 s el diagrama de Ishikawa entonces ese también se realiza pues para encontrar el problema y pues de las posibles soluciones. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos la Corona).

Cuando se dan estas situaciones, este ahora sí que yo todo lo reporto a dirección este en ocasiones cuando el problema es muy fuerte este la tomamos la decisión en conjunto con la dirección pero ahora sí que esto lo tengo que resolver yo junto con la encargada, tengo una persona encargada de calidad y ella lo ve también. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

He mira normalmente lo hacemos primero a través del radio, a través del radio con los supervisores de producción traen radio, y el jefe de producción y traemos radio, el planeador trae radio, entonces cuando tenemos una emergencia o una crisis nos comunicamos a través del radio con los jefes de departamento que vayan a intervenir en esa crisis por ejemplo el material tuvimos que hacer un cambio porque el cliente nos pidió a última hora un sábado a las 8 de la noche nos pidió un cambio de color que no estaba previsto dentro del plan de producción entonces nos tenemos que comunicar a través del radio con el almacén .. Con planeación con producción con los supervisores y todo lo hacemos a través del radio para coordinar esa crisis normalmente no lo hacemos después ya hacemos algo escrito pero en el momento de la crisis esto a través del radio y verbal directo tomar acción y todos, todos participamos así es, nos acaba de suceder el 2 de noviembre no trabajamos toda la planta pero una parte dos máquinas se quedaron trabajando y fue te platico esto porque fue exactamente lo que nos sucedió el cliente a las 12 .. 8 de la mañana nos dice sabes que quiero el panel en color café... pero no hay almacén no hay planeación madamas está el supervisor y es toda la gente que tienes en la planta entonces yo andaba en Monterrey la de atención a clientes

andaba en Guadalajara y a través del radio tuvimos que coordinar que se hiciera ese cambio de color lo más pronto posible y que se entregaran 500 piezas entonces ahí o que hicimos todo a través del radio vino el planeador checo que todo se coordinara bien y el facturo o sea a la crisis tienes que reaccionar muy rápido muy rápido no puedes esperar a un memorándum no puedes esperar a un correo electrónico aquí la comunicación es muy directa rápida tienes que solucionar el problema y todo es a través del radio es Nextel eh no es radio local es nextel. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

FIGURA 6.2. Situaciones de crisis o ambigüedad.



Fuente: elaboración propia.

Tenemos muchas situaciones de crisis por cuestión que tenemos una empresa de reciente creación, cuando hay una situación de crisis se reúne el equipo se reúne el staff líder o el staff que tenga que ver con el problema, si es un problema de calidad o de producción se reúne todos se reúne el jefe de producción, el ingeniero de producción, el ingeniero de calidad y el gerente general y entre ellos tienen que tomar una decisión o tienen que enfrentar el problema no se toman decisiones de manera unilateral se toman decisiones en equipo con los involucrados dentro del equipo. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

La alta dirección se mantiene siempre informada en la empresa siempre se consulta a la alta dirección siempre está la alta dirección dentro de la toma de decisiones, esto no significa que si no este no se toma la decisión, sin embargo siempre está invitado involucrado a las juntas de toma de decisiones. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

6.4.1.3 Estrategias para la generación, adquisición, transformación y trasmisión del conocimiento.

Capacitación.

Ehh tenemos pues muchos cursos de capacitación mmm les estoy hablando de hace dos años, esta empresa es relativamente nueva, tenemos cuatro años, un año en el 2008 y llegamos con la crisis automotriz, todo el 2009 fue pésimo para todo mundo, entonces ese prácticamente no lo cuento a partir del 2010 2011 es cuando ya empezamos a trabajar de manera muy formal dentro de esta planta, pero yo empecé con 9 gentes aquí hoy día tengo 90 trabajadores, entonces el crecimiento en dos años ha sido muy grande en muy poco tiempo entonces Ehh contrate la gente necesaria pero toda la gente está en camino realmente de ser Ehh jefes, yo aquí en San Juan he batallado muchísimo para encontrar gente con el nivel adecuado para los puestos que tenemos entonces empezamos con una capacitación muy fuerte tanto interna como sobre todo externa ¿sí? Porque Ehh como ya les comento, tenemos problemas aquí en San Juan, entonces ¿qué tengo que traer? Gente externa que vino gente de México a impartir cursos en áreas estratégicas para que finalmente podamos levantar el nivel de nuestra gente ¿sí? Y seguimos con ese plan, o sea van a seguir nuestras capacitaciones. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Ya en piso, el jefe trata de enseñar a sus subordinados el trabajo pero ya es más práctico, si de hecho se trata de dar cursos de capacitación para que pues mínimo tengan las bases para poder realizar su trabajo, de hecho nosotros hacemos un programa que es anual que es en, nosotros lo realizamos lo hacemos como recursos humanos realizamos ese programa anual con base en los que nos digan los jefes de departamento lo que necesitan. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

Pues la comunicación es muy importante este creo que es la principal otra pues es la capacitación la capacitación constante es una herramienta muy buena porque si no te estancas y llegas a estar en la monotonía en tu trabajo y muchas veces te llega a pasar la ceguera de taller, porque no, ya no ves más allá de los que haces diariamente entonces yo pienso que son las dos importantes, la comunicación y la constante

capacitación. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Es el radio, es la capacitación...la capacitación le tienes que enseñar a la gente lo que es bueno, que es malo lo que debe de hacer lo que no debe de hacer entonces a través del radio de forma directa cuando es a los jefes cuando es a subordinados ya lo haces a través de la capacitación. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Ok, a nivel operativo se ha establecido un proceso de desarrollo el cual está basado en tres áreas específicas la parte técnica, la parte administrativa y la parte humana, a nivel operativo insisto, técnico administrativo y humano y van en diferentes niveles desde un nivel básico intermedio, avanzado, y especializado. En el proceso básico por ponerte un ejemplo un operador de una maquina inyectora en la parte básica va a tomar ciertos eventos de formación en la parte técnica, en la parte administrativa y en la parte humana, parte técnica por ejemplo la parte del conocimiento de los diferentes tipos de resinas que existen en el proceso productivo, como funcionan una maquina inyectora la parte administrativa, procedimientos de operación, norma ISO 9000 norma TS 16949, parte humana formación de equipos de trabajo, procesos de comunicación a manera de un ejemplo. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Bueno básicamente el conocimiento es trasmitido por el mismo equipo a nivel jefatura de supervisión hacia arriba ellos son los que transmiten ese conocimiento a niveles operativos, si la persona a nivel operativo después de un proceso de formación de trasmitirle conocimientos toma la decisión de retirarse de la organización no puedes hacer absolutamente nada la base se queda con nosotros porque, porque tenemos el equipo de instructores internos que son los que transmiten el conocimiento. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Los procedimientos formales que tenemos para adquirir conocimiento nuevamente son empresa automotriz tenemos que por norma tener algún procedimiento de concientización competencia y entrenamiento hacia nuestra gente yo tengo unos, para cada puesto de la organización tenemos definido un perfil una descripción de puesto, en esa descripción de puesto están incluidas las habilidades la experiencia el conocimiento que tiene que tener la persona para ocupar ese puesto, a inicio de cada año o cada que llega un miembro nuevo como nos marca el procedimiento el área de recursos humanos en conjunto con el empleado y su jefe hacen una descripción de sus necesidades de capacitación una DNC esto significa que tenemos un perfil, tenemos a la gente, como le hacemos para que esta gente cubra con ese perfil de manera idónea que les falta en cuanto a capacitación técnica esa capacitación técnica la tenemos programada a lo largo de todo el año durante todo el año programamos la capacitación que necesita

tomar la gente y la damos es la forma de adquisición del conocimiento. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Capacitación en todos los aspectos, se planean para efectuarse una vez por año, o bien la capacitación es individual es decir en corto, donde se tiene al aprendiz cercano al experto. (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.P Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

Pero este lo que si te puedo decir es que aquí en Femsa o al menos aquí en PTM pues no escatimanos mucho en cuanto a capacitación se refiere si acaba de entrar una persona aquí con nosotros tenía un año un poquito menos y dice estoy asombrado de lo que dedican o de los recursos que le invierten a la parte de capacitación, y desarrollo y formación de personal, es mucho el habla que es mucho lo que generamos de capacitación, lo que pasa es que aquí estamos toda la vida no tengo un punto de comparación con otros negocios, este yo trabaje en Mabe saltillo y Mabe también ese si da mucha capacitación parecido a lo que damos aquí tienes un programa de todo el año con muchas, muchas hay presupuesto para cursos, y rara vez te dicen no. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Minutas y Procedimientos

Mmm...mmm... de transmisión... fijate que no había pensado en eso, porque hay algunos puestos en que nada más esa persona es la única que sabe hacerlo...

Mmm... Por ejemplo todo lo que tenemos está documentado , por ejemplo si se llegase a ir una persona nos podemos basar en sus procedimientos que están documentados, ósea la persona puede llegar y ver este... la información que tiene el área documentada y trabajar sobre ella y así esta para todos Ehhh para todos los puestos , inclusive para los operadores hay instrucciones de trabajo hay ...un procedimiento donde indica que debe hacer y como lo debe hacer y eso se refuerza con el jefe de turno que le puede dar una breve explicación digamos de... facilitarle el conocimiento. Es el proceso que se da en todas la empresas ¿no? Cuando llegas a un nuevo...a una nueva compañía o a un nuevo puesto te tienes que ir familiarizando ¿no?, siento que está dentro de la normalidad porque nadie llega a un puesto y...ósea todo lleva un proceso y creo que no esta tan mal. (Cuando yo llegue la información no estaba actualizada). (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos La Corona).

mmm pues yo creo q si nos falta todavía mucho que hacer emm nosotros tenemos cursos de capacitación tenemos instructores internos que son algunos jefes de departamento y ellos tratan de ps si de transmitir lo que ellos saben al a la demás gente pero si a lo mejor no tenemos como un buen sistema porque tal vez ellos no son instructores son, tal vez tienen el conocimiento pero no como transmitirlo ósea tal vez no saben cómo transmitirlo y entonces si es un poco pues tendremos que buscar alguna

forma más eficiente de realizarlos. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

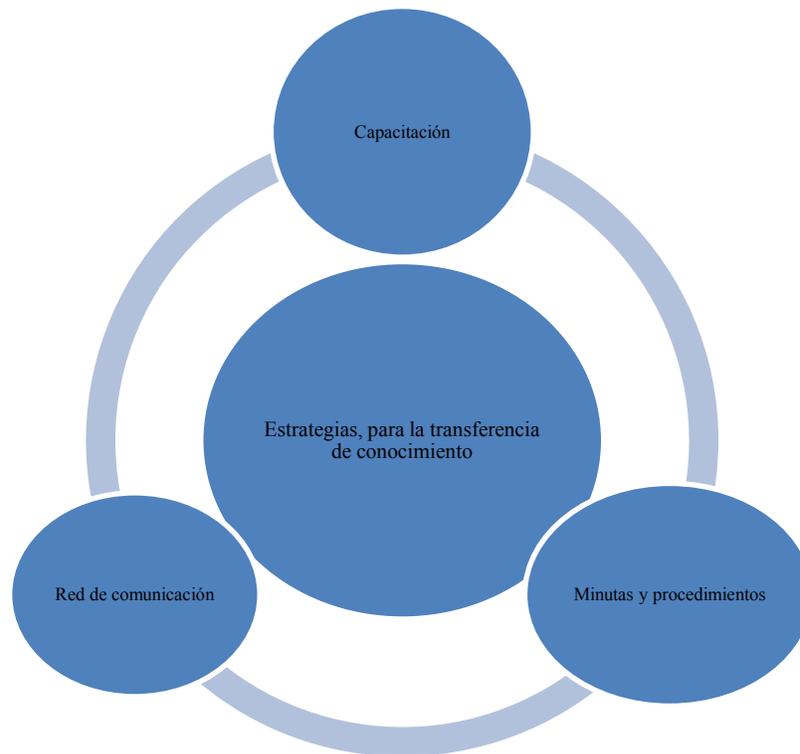
Bueno la primera estrategia es la generación de nosotros le llamamos cartas de remplazo a esas cartas de remplazo es a donde nosotros vertimos el conocimiento que se tiene de toda la organización en cada uno de los puestos a su vez esa carta de remplazo, que son los responsables después de nosotros siguen los responsables, esos responsables a su vez también tienen una carta de remplazo es un sistema que nosotros le llamamos un sistema de escalamiento, el sistema de escalamiento puede ser en sentido de la parte más baja del nivel de la organización hacia arriba o viceversa de la parte superior que en este caso viene de las gerencias, hacia la aplicación en las líneas de producción. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Pues estrategias esta todo plasmado en un procedimiento en el procedimiento esta la formación, se llama procedimiento para formación del personal, existe un procedimiento que te habla de lo que tienes que hacer y como le hacemos nosotros, esto no varía mucho de lo que muchas empresas hacen, ósea hay una detección de las necesidades de capacitación se hace un programa de capacitación ejecutas tu plan, y bueno viene algo también de cómo evaluar competencia de cómo saber si tu personal está siendo competente o no y eso pues lo estamos haciendo. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Red de Comunicación

Si nuestros clientes abren semanas de capacitación siempre estamos al pendiente de esas semanas de capacitación, con Chrysler con Volkswagen con Ford y mandamos directamente a nuestra gente de área a esos pequeños programas que si no sirven tanto para la adquisición de conocimiento porque los cursos no son de la calidad que quisiéramos sirve para que la gente se relaciones con sus pares de otras empresas para que otras empresas y establecer una red de comunicación esas precisamente por eso mandamos a nuestra gente a esos tipos de eventos. (Entrevista7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

FIGURA 6.3. Estrategias para la transferencia de conocimiento.



Fuente: elaboración propia.

6.4.1.4. Aspectos más relevantes para la toma de decisiones.

La experiencia.

Todas, todas tienen que ver, muchas veces uno cuando llega a este puesto y cuando las decisiones se toman desde aquí muchas veces la base de la experiencia que yo tengo muchas veces es el sentido común, hay veces que yo lo digo oigan es que por qué no tomaron una decisión si hasta por sentido común debieron de haber hecho esto, pero la gente que no tiene esa experiencia no lo ve de esa manera por que le ha faltado vivir la problemática vivir en las áreas como para poder tomar esa decisión hay algunas cosas Ehh que también tiene que ver la corazonada, finalmente la experiencia te da eso sí?. (Entrevista1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

La convivencia con los clientes el conocer a tus clientes el tener el contacto cercano con ellos, muchas veces tomas una decisión también de esa manera, obviamente no va a caer sobre una sola nada mas o sea decir me late que esto va a salir bien ¿no? No en que se basa que a ti te lata que va a salir bien Pues en resultados anteriores en experiencias que hemos tenido con ellos yo digo sabes que me cayó un proyecto pero por el tipo de proyecto que es por el tipo de producto por el tipo de esto, esto va a

resultar, es mi corazonada no, nadie me va a decir si va a resultar o no, es mi corazonada que va, pero antes debe de haber una experiencia si?. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Muchas veces también es al contrario, cuando es un cliente nuevo, no va a ser por corazonada ni por sentido común, tengo que hacer un estudio con base en la experiencia con base en qué tipo de producto es para poder determinar si entro o no entro ¿si? Entonces para mi todas son fundamentales, todas participan en la toma de decisiones. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

No, yo principalmente las hago en mi experiencia, digamos que he estado en varias empresas, veo cosas que han servido que no han servido, también de aquí que podemos implementar, porque luego a veces no es el tiempo, todo lleva una etapa ¿no?... es decir encontrar el momento preciso para implementar cosas, porque luego a veces uno quiere meter muchas mejoras pero todo lleva su tiempo. (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos La Corona).

Yo creo que es un poco de todo, pero si siento que es mucho la experiencia que tengas también bueno nosotros no tenemos ningún sistema, yo creo que primero sería la experiencia, la experiencia y... el sentido común por q pues muchas veces pues sí. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

Bueno a menos que alguien no tenga mucho sentido común pero creo que es algo básico pero si es mucho con base en la experiencia y pus ya en menos medida yo creo que en las corazonadas por q muchas veces pues no son las correctas y pues creo que si sería un buen auxiliar las tecnologías de información aunque nosotros no tenemos ahorita ninguna herramienta de ese tipo para tomar decisiones. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

Mmm pues yo creo que muchas veces por intuición haces las cosas, por experiencias propias llegas a actuar de alguna manera y no sé si sea lo más adecuado pero muchas veces llega a ser lo mejor. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Es de mi punto de vista es con base en la experiencia en primer lugar en segundo lugar con base en... el sentido común que casi yo las empataría e yo te diría que la experiencia y el sentido común van a la par para la toma de decisiones e... (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Te podría decir como ingeniero y como responsable del área que la toma de decisiones tienes que basarla en hechos reales si tiene mucho que ver tu experiencia es fundamental, tiene que ver la tu corazonada. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Debe realizarse de manera grupal, y por consenso ya que entre más ideas hay es más

fácil de llegar a una respuesta o una solución, sin embargo la mayoría o casi todas las decisiones las toma el dueño. La experiencia es muy importante ya que la práctica es muy importante, el conocimiento es importante pero no es suficiente, y la experiencia va aumentando el conocimiento para tomar decisiones. Las tips ayudan a la toma de decisiones nosotros manejamos el sistema RP (sistemas relacionados todos los departamentos). (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.P Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

Si, si es importante debido que aunque tengamos documentación aunque tengamos procedimientos los proceso no siempre son iguales o los requerimientos no siempre son iguales entonces tenemos que adaptarlos a la necesidad que se tenga y en ese adaptar mucho tiene que ver la experiencia. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Mucho es experiencia, digo hay va metido el sentido común y muchas cosas, pero mucho es experiencia y este dentro de experiencia va mucho como RH es que decisión tomas pera siempre y cuando no salga afectada mucha gente tienes que ver eso primero no se aquí yo creo que es considerando que estas en RH tienes que ver la parte humana además que estamos en esta empresa que ve por la gente que la toma de decisiones no valla, yo me voy mucho por la experiencia y a veces si nos vamos al sentido de urgencia que tan hábil eres para tomar decisiones pero a veces puedes tomar decisiones muy rápido pero no son tan buenas o a veces las tomo muy rápido y todas son malas o todas son buenas depende yo me voy mucho por experiencia y conozco mucho a los gerentes sobre todo a los gerentes de planta y ya sea por donde es el caso particular te digo un servidor. (Entrevista 9, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Sentido Común y Corazonadas

Hay muchas decisiones que es simple sentido común, si me va muy bien con un valiente y me da un nuevo proyecto, por sentido común, lo tomas o lo dejas no pues si ves todo el panorama la experiencia y todo pues lo tomas o sea eso ya no tengo que hacer un estudio muy delicado de ver si, si funciona si no funciona o sea si tenemos toda una historia con un cliente, simple sentido común de decir bueno pues el producto de él se vende, simple y sencillamente pongo mi corazonada y pongo mi sentido común y digo adelante. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Tu eres el que vas a tomar la decisión y la vas a tomar con base en experiencia y sentido común y corazonadas si eso si no, no, no me agrada tomar decisiones con base en corazonadas mucho muy arriesgado. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Uso de TIC's.

El apoyo de tecnología también es importante pero.... Es este... en un 80% porque muchas veces la tecnología te da una información y tú tienes que tomar la decisión al final el que toma la decisión eres tú de acuerdo a los datos que te está arrojando esa tecnología digamos control de temperatura control de presiones te está dando algo de información y tú eres el que vas a tomar la decisión. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Normalmente nosotros tomamos decisiones con base en datos y hechos es decir que sucedió históricamente con procesos estadísticos, no tomamos decisiones de corazón o de estómago sino que tiene que ser una decisión bien fundamentada con base con hechos con datos. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Evidencias (Hechos y datos).

Pero una decisión la tienes que tomar basada en evidencias o es así como yo tomo la decisiones, ¿Cómo se toman las decisiones en mi empresa? De la misma manera mi staff líder todos tienen una formación en la industria automotriz todos tienen la cuestión de que tienen un problema tienen las, he lo que ocasionó el problema la mayor cantidad de información posible y basado en eso se toma la decisión, es muy apresurado tomar una decisión basado en una corazonada o basado en el sentido común generalmente analizas primero el problema después tomas la decisión al respecto en la mayoría de las veces. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

No, no la toma de decisiones de nosotros se basa en hechos y datos esa es nuestra forma de interactuar dado que nuestro proceso productivo está basado en transformación ósea es materia prima, transformación y en este caso en tema comercial está basado en costeo o estrategias comerciales o estrategias de apertura. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Si, si es importante debido que aunque tengamos documentación aunque tengamos procedimientos los proceso no siempre son iguales o los requerimientos no siempre son iguales entonces tenemos que adaptarlos a la necesidad que se tenga y en ese adaptar mucho tiene que ver la experiencia. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Yo creo que son, lo que pasa es que aquí en PTM estamos en una etapa de cambio donde teníamos un gerente y habían como 14 personas que le reportaban a el entonces todo estaba centralizado en él y apenas estamos este señor que te comento que es el del comentario de capacitación tiene un año un poquito menos, ese fue el primer gerente que después contratamos a la que ya teníamos como gerente de planta. Este señor esta como gerente de operaciones hay otro que tiene menos tiempo de antigüedad que es un

gerente de ingeniería otra persona que también tienen poco tiempo de gerente el gerente comercial, entonces ahorita este gerente de operaciones de planta que era el que tomaba todas las decisiones ya tiene a tres pelados que son estas gerencias que te comento comercial, manufactura u operaciones e ingeniería esas tres pues ahora si ya, de todos los 14 que éramos pues ya estamos reportándole a esos tres y esos tres pues ya con este señor, está centralizado. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

FIGURA 6.4. La toma de decisiones basada en:



Fuente: elaboración propia.

6.4.1.5 Aspectos para medir el desempeño laboral

Evaluación del desempeño (Indicadores)

Hay un proceso de evaluación de desempeño tanto a nivel operativo como administrativo, se establece un objetivo, se establecen metas, se definen periodos y en ese periodo el proceso de evaluación se lleva a cabo entre el jefe y colaborador se comparte información se ve cuáles fueron los obstáculos o las barreras que no permitieron lograr el objetivo, cumplimiento del objetivo y en caso de que proceda se otorgan las facilidades o los medios de apoyo para que la persona pueda lograr el objetivo posteriormente. Esto es a nivel operativo y a nivel administrativo. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Parámetros de Calidad

Muchas veces es con los indicadores, se ponen para poder medir un área entonces ese indicador te va a decir a ti muy fácil si estás bien y cuando lo ponemos no lo ponemos nada más por ponerlo o no lo decido yo es decir, Ehh calidad yo le digo el rechazo interno debe de estar en el 4% no es un dato que yo haya sacado o se me haya ocurrido si no es por la vivencia que ya tenemos y el trabajo en equipo lo vemos y decimos como estamos No pues andamos en el 7% y los datos que estamos teniendo nos arroja que estamos teniendo desperdicio en esta área en esta parte y esta parte ah lo podemos corregir? Si se puede corregir, entonces el indicador para ehh que sea medible, palpable y que nos dé un dato real cual tiene que ser Obviamente si andamos en un 5% y para mí un indicador es bajarlo al máximo para esforzarnos a lograr ese indicador si? Pero no voy a poner metas inalcanzables es decir, si estamos en el 4 yo no les voy a decir quiero 0 eso no puede ser, yo digo ok estamos en 5 y los datos nos dicen que podemos corregir varias partes entonces ok no va a ser 5 ahora va a ser 4 es alcanzable pregunto ¿calidad es alcanzable? Si ¿qué necesitas? No pues necesito una nueva máquina para medir, necesito otra persona que me auxilie aquí si lo podemos hacer (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos la Corona).

Mira, aquí se mide por ejemplo en cuanto a ver cuántos rechazos tiene, así es como se mide su desempeño que no se le llegue a pasar alguna piensa mala que llene bien su reporte, que tenga su área ordenada, que no falte, que llegue a tiempo, pues yo creo que sería eso. (Entrevista 2, Representante de la dirección, Leticia Aguilar Sobrevilla, Plásticos La Corona).

Plasmamos objetivos de las áreas y cada mes los tenemos que estar evaluando y estos viendo siendo desde alguna evaluación o sea medida en gráficas este porcentajes de rendimiento o de cumplimiento entonces este, yo siento que son los principales puntos los objetivos que les plasmas al área y la disciplina con la que se hace. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Porcentajes (factores críticos).

Si, si lo podemos hacer el indicador y el indicador finalmente cada mes, cada mes, en cada área el indicador nos dice como estamos taller de moldes cuantos mantenimientos hiciste y en qué porcentaje estas de tu indicador Si se pone el 80% como meta y anda en 40%, estamos bien o estamos mal? Estamos mal ¿no? ¿Qué tenemos que hacer? Ver cuál es el problema por no ha podido llegar ¿Si? Pero todo eso nos lo va dando entonces no lo decido yo, lo decidimos en conjunto ¿si? Decidimos, cuál es tu indicador Ah es este cuando yo veo que en un trimestre llegamos a la meta ya la dejamos, era 5 ya llegamos hasta 4.1% ah caray como esta mi departamento, bien, ahí lo puedo yo medir

como departamento, como persona o como operadores o trabajadores. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Mira e... Todo lo que es medible es mejorable entonces tú debes de medir debes de sacar parámetros en función de cómo vas a medir a tu personal ya sea por producción por calidad por respuesta por resolución de problemas ósea que tantos problemas me estas resolviendo y que tantos problemas me estas causando para mí esa es una manera de medir a una persona sale! (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Otra parte de la evaluación son los métricos obtenidos como te mencione tenemos métricos que revisamos de manera mensual que son los CAPEIS de la empresa que finalmente son los objetivos estratégicos de grupo, en el momento en que alcanzas los objetivos también se toma en cuenta para tu evaluación de desempeño, es medible y se hace cada año. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Bueno tenemos una serie de indicadores he nosotros le llamamos factores críticos de éxito, factores críticos administrativos y factores críticos personales, esos son los tres niveles con los cuales nosotros medimos nuestro desempeño laboral. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Fijate que nosotros nos vamos mucho por capacidad y por actitud, que tú seas una persona inteligente capaz pensante y eso mucho te hablan algo de psicometría que pones cuando entras a trabajar eso sacas mucha información que es bastante valiosa de ese proceso pero también mucho es la actitud la actitud es por capacidad y por actitud he la experiencia hay no tanto fijate son tu puedes ser una persona muy capaz con mucha experiencia con toda la experiencia del mundo pero con una actitud pésima y no la vas a hacer aquí te van a acabar echando porque no encajas en el perfil que nosotros buscamos, de la persona Femsa yo me guio por mucho en la actitud y la capacidad. (Entrevista 10, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Descripción de Puestos.

Ehh tenemos varias partes, finalmente la jefatura lo ve conmigo, la jefatura y sus , su gente de su área normalmente tiene el contacto con él y él tiene a veces, Ehh no a veces, tenemos documentos que dicen cual es el perfil de la gente que necesitamos en cada área y si las cumple o no las cumple y si no las cumple que necesita, en este caso muchas veces es capacitación ah ok manda a capacitación si cumplió ah perfecto y se va viendo el avance que tiene en el departamento si y así es con cada una de las áreas. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos la Corona).

Si tenemos una revisión que se llama vertical review donde cada tres meses nosotros tenemos objetivos claros anuales sobre esos objetivos claros anuales tenemos cuatro revisiones al año donde cada 3 meses tenemos una revisión tanto en sentido ascendente

como en sentido descendente normalmente es de la parte más alta de la organización que es en este caso la gerencia la gerencia a su vez con las gerencias de departamento y de ahí nos vamos vertiendo hasta llegar a la parte del nivel más bajo de la toma de decisiones en la organización?. (Entrevista 9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Supervisión Directa

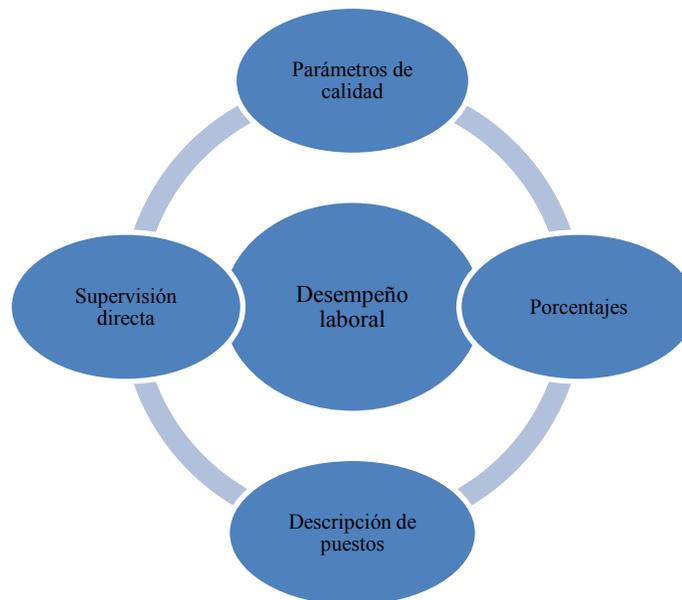
Finalmente el que más me da a mí los números, es el indicador por que por ejemplo, producción tengo 50 gentes ahí abajo trabajando veo, me doy vuelta a veces quienes trabaja y quien no trabaja pero realmente los números, es el que me va a decir a mí si están bien o están mal , y obviamente Ehh yo veo los números globales, el que ve los números paso a paso pues es el jefe es la jefatura la que me va a decir a mí de 50 gentes que tengo 30 están cumpliendo muy bien con su trabajo y 20 están medianamente cumpliendo o 10 medianamente y 10 no me funcionan que tenemos que hacer? Pus cambiar o tratar de ¿si me entiendes? Así es como se va midiendo. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Pues nosotros tenemos 2 tipos como de medidas uno es para operadores para operativos y otra para personal administrativo, tenemos un formato donde cada jefe califica a su personal entonces ahí se mide ps prácticamente todo los aspectos que serían tanto el desempeñen su trabajo a lo mejor faltas retardos entonces ahí es donde nosotros calificamos a lo mejor si se puede dar un ascenso. Un aumento de sueldo ese tipo de cosas entonces ahí se mide el desempeño de los trabajadores. (Entrevista 3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

¿Cuáles consideras los aspectos más importantes? Bueno casualmente estamos ahorita estamos en una situación de ese tipo, estamos desarrollando un cuestionario para calificar el desempeño de todos nosotros, tanto operativos como administrativos, dentro de los puntos ese pues viene mucho aspectos de puntualidad, disciplina, cumplimiento de objetivos eso es básicamente importante ¿no?. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Yo te digo ahorita sabes necesito que esto se vaya a México hazlo tú, tú lo tienes que resolver pero si vas a decir es que no tengo carro y no tengo una caja donde ponerlo y no tengo una etiqueta... me estás dando problemas no me estas solucionando problemas y es lo que estoy pidiendo yo te voy a decir sabes que no me sirves siempre, siempre en un trabajo vas a estar para resolver problemas y mi punto de vista es la manera de medir el desempeño laboral es que tan eficaces que actitud tienen que liderazgo tienen ante sí mismo y con los demás liderazgo actitud y sobre todo solución. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

FIGURA 6.5. Aspectos para medir el desempeño laboral.



Fuente: elaboración propia.

El desempeño laboral se mide por medio de evaluaciones que te dan ciertos números, por procedimiento a inicio de año hacemos evaluaciones directas a todo nuestro personal administrativo estas evaluaciones las hace el jefe directo de la persona, es unilateral no es una evaluación 360 por ejemplo no es una evaluación de pares o subordinados es una evaluación directa del jefe hacia su compañero hacia su subordinado es una auto calificación que se da la persona involucrada, y se contrarresta con la calificación que le da su jefe en ciertos aspectos es una parte de la evaluación. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Los aspectos más importantes son comparación de producción y resultados con respecto a tiempo y eficiente eres en tu trabajo, es decir se consideran aspectos financieros, eficiencia en compras de productos. Parámetros importantes son que no haya defectos o errores, o por proyecto terminado y ejecutado. Hay situaciones en las cuales se ayuda a los dueños de la empresa que provocan una alta calificación en el desempeño laboral. El rendimiento de los empleados respecto a proyectos es muy importante, sin embargo la calificación está directamente relacionada con la supervisión directa de los jefes. (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.P Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

6.4.1.6 Relación entre la transferencia del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño laboral.

Inter-relación.

Pues como te decía en realidad es una amalgama las tres tienen que ver converger para

que al final se tome una mejor decisión el conocimiento es un punto primordial del desempeño de una organización de hecho lo más valiosos de una organización es el conocimiento porque dado al final del día aunque estamos relacionados con tecnología con sistemas de comunicación al final no hay todavía algo que sustituya al humano aunque están hechos y datos escritos muchas veces en la computadora la verdad es muchas veces se comunica muchas veces con el sentido común hay decisiones que tienen una vertiente más la parte del sentido común que eso no lo da una tecnología por eso es importante que los tres se reúnan se tomen los puntos importantes del conocimiento, de la transferencia de resultados de la parte toma de decisiones y un poco el sentido común. (Entrevista9, Gerencia Comercial, Lic. Jesús Aguilar, Plásticos técnicos mexicanos).

Algo de lo que ahorita platicábamos tu y yo en el último tema porque para mí desempeño laboral son resultados pero también hay la parte de actitud. Hablabas también de gestión del conocimiento esta con capacidad toma de decisiones también para mí es que no te podría decir cómo están interrelacionados, no sabría como contestarte o decirte donde esta esa interrelacionados, lo que podría decirte es que las tres para mí son importantes como para decir bueno cumples o no cumples te quedas o no te quedas formas parte de este grupo o no formas parte de este grupo, las tres son importantes las tres es más la parte del conocimiento lo podría medir más a base de experiencia pero es muy difícil tendría que aplicar una evaluación perrola; parte de toma de decisiones es algo que nosotros medimos de alguna manera en una prueba de personalidad y aparte desempeño laboral no lo puedo medir puedo pedir referencia pero como que son temas importantes que a nosotros nos sirven para decidir si la persona es o no es, estos tres temas que tu mencionas yo los tengo incluidos dentro de lo que es, qué tan capaz eres, los dos conceptos que antes te decía y cuál es tu forma, tus actitudes, nosotros nos basamos mucho en actitud y en capacidad, capacidad para decidir puedes llegar a formar parte de nuestro equipo cumples o no cumples con el perfil Femsa y esas tres te digo pueden llegar a ser. (Entrevista 9, Gerente de Recursos Humanos, Lic. Juan Antonio Flores, PTM).

Gestión del conocimiento-Toma de decisiones-Desempeño laboral

Mmm pues yo creo que muchas veces la toma de decisiones va con base en el conocimiento que tu tengas también a la experiencia como te decía y pues por ejemplo en las juntas a lo mejor al tomar una decisión estamos viendo varios aspecto que a lo mejor algunas personas no lo sabían o no lo consideraban y ahí ya se está dando él , la trasmisión de ese conocimiento a los demás ,y bueno el desempeño laboral pues ahí sería también yo creo que sería como ps igual con base en conocimiento que tu tengas a lo mejor si tú tienes más conocimiento en ciertas cosas pues vas a tener un mejor desempeño. (Entrevista3, Jefe de Recursos Humanos, Brenda Chávez, Plásticos La Corona).

Como se relacionan, vuelvo a insistir, haces un proceso de definición de factores críticos que debes de lograr en tu puesto, si, una vez que defines esos factores críticos de éxito de tu puesto definido entre jefe y colaborador empieza tu proceso de transmisión de conocimiento formación, te empiezo a dar los elementos te empiezo a dar los elementos de preparación de capacitación para apoyarte y logres el objetivo los factores críticos de éxito, como tomo las decisiones, vuelvo a comentarlo toda decisión es fundamentada con datos y con hechos. (Entrevista 6, Jefe de Recursos Humanos, Lic. David Pimienta, Hudson Garden).

Es fundamental, o sea es lo que yo les digo, yo necesito gente capacitada no se pueden tomar buenas decisiones cuando la gente no está capacitada no tiene a experiencia que la base fundamental es la experiencia y su capacitación eso es fundamental para la toma de decisiones si, si no alguien no puede tomar una buena decisión si no ha tenido una capacitación y si no tiene una experiencia en su área de trabajo, finalmente cuando entra una persona aquí lo primero que hacemos es darle su inducción y calidad eh prepara su curso para lo que se le tiene que cuidar a los componentes Que es parte fundamental del trabajo de la gente, entonces es fundamental que tengan su participación y obviamente la experiencia por si sola va viniendo, y es fundamental para que tu tomes buenas decisiones. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Toma de decisiones-Gestión del conocimiento-Desempeño laboral

Bueno pues depende de la decisión ¿no?, este, o depende el tipo de decisión que tomes, ahora sí que hay aspectos o sea decisiones que no influyen en nada en el sentido de los operadores o la producción y hay tomas que si influyen bastante, ahora sí que dependiendo del tipo de, este, escenario en el que te enfrentes es en la medida que van a, este, afectar, o sea puede afectar desde todo lo contrario ¿no?, por ejemplo tomas una decisión en el sentido de que le afecta a los operadores o sea a lo mejor te afecta mucho en su productividad, inasistencia o en el rendimiento que mejor decida la gente mejor irse, entonces tienes que estar haciendo rotación de personal, y es mucho, pues ahí ya te afecta bastante alguna decisión, pero puede ser al revés una decisión te puede dar este pues a lo mejor más productividad de las que tenías este o más ganancias de las que tenías dependiendo mucho del escenario al que te enfrentes. (Entrevista4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Sí, claro que sí, si influye bastante, y ahorita estamos de hecho en un trance más o menos así nosotros estamos certificados en ISO-9001 y ahorita estamos dando el salto al ISO-TS que es este certificarnos ya en la parte automotriz, entonces vienes a cambiarle toda la noción o idea de trabajo desde operadores hasta el mismo director, entonces este me paso un detalle con el director o sea el no conocía ni siquiera la norma entonces se la proporcione, la leyó y ya ve las cosas diferentes, entonces si influye

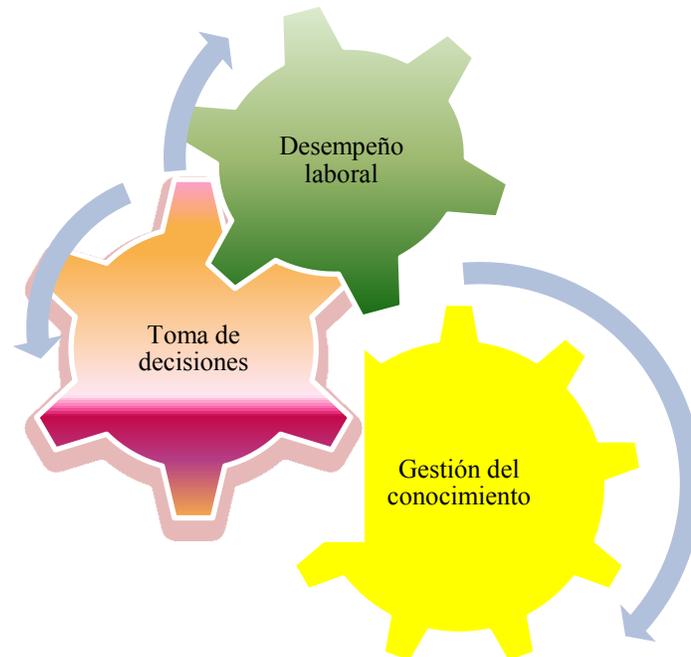
bastante, si el conocimiento ya es, ya ven las cosas más abiertas. (Entrevista 4, Jefe de Departamento de Producción, Gerardo Revilla, Hudson Garden).

Es muy importante. Yo considero que es básico el hecho de que tomes decisiones y veas resultados con base en tus decisiones y la gente aprende la gente se da cuenta de que tomaste una decisión y esa decisión te llevo a un lugar seguro y a un lugar con éxito si, esa es la manera de que tu transmitas los conocimientos a través de la toma de decisiones si tu tomas una buena decisión nadie sabe debes de ver en las decisiones lo primero que debes de ver es cuantas alternativas tengo es lo primero haber cuantas alternativas tengo para tomar esta decisión las decisiones las estas tomando toda tu vida apunto o no apunto estas tomando una decisión ¿si me entiendes? Toda la vida te la pasas tomando decisiones tomo leche o no tomo leche, la tomo caliente o la tomo fría me pongo pijama o no me pongo pijama ¿si me entiendes? Todo eso te va dando conocimiento y dices bueno no me puse pijama y hiso un frio de la fregada no pude dormir, ya sé que para la otra me tengo que poner pijama porque no pude dormir entonces la toma de decisiones influye mucho en lo que es el conocimiento y la experiencia. (Entrevista 5, Jefe de Mantenimiento, Pedro de Jesús, Hudson Garden).

Yo me peleo mucho aquí con mi gente, no hay peor decisión que no decidir nada, es parte del aprendizaje, si no te equivocas como vas a aprender, pero una vez que detectas en que te equivocaste lo que tienes que hacer es trabajar en esa área para no volverlo a repetir, eso es lo que tienes que hacer, y a eso ¿que se llama? Pues Experiencia ya echaste a perder algo, ya aprendiste ¿si? –ahora se trata de no volverlo a hacer- tan simple como eso, tan simple como eso se trata de no volverlo a repetir, perfectos no a vemos todos cometemos errores y esa es mi principal base que el si digo ustedes toman decisiones buenas o malas claro, ya sobre el trabajo pues tienen que ir, las malas decisiones pueden ser las malas decisiones tiene que quedarse aquí y las buenas tienen que ir creciendo ¿no? Pero eso te lo va a dar la experiencia, no hay otra cosa la experiencia y la capacidad. (Entrevista 1, Gerente General, Ing. Víctor Manuel Martínez, Plásticos La Corona).

Deben estar relacionados, bueno haz de cuenta que tu para tomar decisiones en la empresa, ¿cómo te explico? Se supone que tienes conocimiento y tienes una base y sabes hacer tu trabajo, debes tener conocimiento en tu puesto para poder desempeñarlo, ser eficiente y con base en eso vas a arrojar resultados eficientes y si todo es perfecto en tu área, este pues ya a la mejor el gerente o jefe directo puede tomar decisiones para decidir que en esa área no existen accidentes, no hay margen de error, el área no te provoca problemas, es muy importante que tus conocimientos estén bien planeados para que tengas un buen desempeño y como consecuencia tu toma de decisiones. (Entrevista 8, Jefe de Recursos Humanos, C.P Leticia Sáenz Lemus, Intraplastic).

FIGURA 6.6. Relación entre transferencia del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral.



Fuente: elaboración propia.

Liderazgo

Hay personas que tienen mucho conocimiento, que tienen experiencia, que han adquirido conocimiento en la empresa o conocimiento previos, sin embargo no pueden tomar decisiones esa es otra un área complicada hay gente que sabe mucho pero que al momento de tomar decisiones deja que la decisión se tome por otro lado y no toman las decisiones que deberían de tomar en ese momento posiblemente estamos hablando de una competencia nos estamos metiendo en otro aspecto. Eso es algo que he observado desde mi perspectiva de recursos humanos. Dentro de mi evaluación de desempeño que yo hago a mis a mi gente hay un punto que si mide y que precisamente es la toma de decisiones que tanto esa persona puede en un momento de crisis o en una situación tomar una decisión que afecte a todo el equipo, entonces, también dentro del liderazgo se mide esa cuestión entre la evaluación de desempeño y toma de decisiones. No sé si me estoy yendo por la tangente o si es lo que me estabas cuestionando. Esa cuestión que es más hacia desarrollo de competencias. (Entrevista 7, Jefe de Recursos Humanos, Mtra. Mónica Jiménez, Olsa).

Resumen de casos del análisis cualitativo.

Para este análisis se entrevistaron a diez personas, las cuales vertieron sus testimonios a las preguntas relacionadas con la entrevista semiestructurada (véase Anexo II); y se encontraron los datos que se muestran en la Tabla 6.2a.

TABLA 6.2a *Resumen del procesamiento de casos.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Comunicación escrita y no escrita.	1,00	Comunicación Escrita	6	60,0%
	2,00	Comunicación no escrita	4	40,0%
En situaciones de crisis o ambigüedad.	1,00	Medidas Correctivas	3	30,0%
	2,00	Planeación Estratégica	3	30,0%
	3,00	Trabajo en Equipo	4	40,0%
Estrategias para la transferencia de conocimiento.	1,00	Capacitación	5	50,0%
	2,00	Minutas y procedimientos	4	40,0%
	3,00	Red de Comunicación	1	10,0%
La toma de decisiones.	1,00	La Experiencia	5	50,0%
	2,00	Sentido común/corazonadas	1	10,0%
	3,00	Uso de TIC's	1	10,0%
	4,00	Evidencias	3	30,0%
Total			10	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.2b. *Continuación del resumen del procesamiento de casos.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Comunicación escrita y no escrita.	1,00	Comunicación Escrita	6	60,0%
	2,00	Comunicación no escrita	4	40,0%
Aspectos para medir el desempeño laboral.	1,00	Parámetros de Calidad	2	20,0%
	2,00	Porcentajes	4	40,0%
	3,00	Descripción de Puestos	1	10,0%
	4,00	Supervisión Directa	3	30,0%
Relación entre la TC, TD y DL.	1,00	Inter-relación	2	20,0%
	2,00	GcTdDI	4	40,0%
	3,00	TdGcDI	3	30,0%
	4,00	Liderazgo	1	10,0%
La función que desempeña.	1,00	Director o gerente	3	30,0%
	2,00	Subdirector o subgerente	3	30,0%
	3,00	Jefe	4	40,0%
Género del entrevistado.	1,00	Hombre	6	60,0%
	2,00	Mujer	4	40,0%
Válido			10	100,0%
Excluido			0	
Total			10	

Fuente: elaboración propia.

6.4.2 Investigación cuantitativa

6.4.2.1 Empresa Transformadora de Plástico La Corona.

Datos Generales.

En la Tabla 6.3 se puede observar el resumen del procesamiento de casos, el cual se realizó para la empresa *Productos Plásticos La Corona* en los rubros la función que desempeña, género del empleado, si pertenece a un equipo de alto desempeño, y periodicidad de las reuniones de trabajo.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: 50 por ciento de los encuestados gerentes medios, 83.3 por ciento son hombres, el 83.3 por ciento pertenecen a un equipo de alto desempeño, y 50 por ciento afirma tener por lo menos dos reuniones semanales.

TABLA 6.3 *Resumen del procesamiento de casos La Corona.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
La función que desempeña en la empresa.	1,00	Director o Gerente	1	16,7%
	2,00	Gerente Medio	3	50,0%
	3,00	Jefe de área	2	33,3%
Género del empleado.	1,00	Masculino	5	83,3%
	2,00	Femenino	1	16,7%
Pertenece a un equipo de Alto desempeño.	1,00	Si	5	83,3%
	2,00	NO	1	16,7%
Periodicidad de las reuniones de trabajo.	00	00	1	16,7%
	1,00	2 semanal	3	50,0%
	5,00	Esporádicamente	2	33,3%
Válido			6	100,0%
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

Gestión del Conocimiento

En la Tabla 6.4 se puede observar el resumen del procesamiento de casos de la parte correspondiente a gestión del conocimiento, el cual se realizó para la empresa productos Plásticos La Corona.

TABLA 6.4. *Resumen del procesamiento de casos La Corona (gestión del conocimiento).*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Las evaluaciones externas generan crecimiento en los activos intangibles que aportan valor a la organización.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
	4,00	En desacuerdo	1	16,7%
La formación de equipos y comités permite devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse.	1,00	Muy de acuerdo	3	50,0%
	2,00	De acuerdo	2	33,3%
	4,00	En desacuerdo	1	16,7%
La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	4	66,7%
Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas para aumentar la capacidad cultural.	2,00	De acuerdo	5	83,3%
	3,00	No sé	1	16,7%
La vinculación con otras organizaciones aunque no sean del sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para "añadir y generar valor".	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	2	33,3%
	4,00	En desacuerdo	2	33,3%

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.4ª. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.	1,00	Muy de acuerdo	1	16,7%
	4,00	En desacuerdo	3	50,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	2	33,3%
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.	1,00	Muy de acuerdo	3	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en "conocimiento".	2,00	De acuerdo	4	66,7%
	3,00	No sé	1	16,7%
	4,00	En desacuerdo	1	16,7%
La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.	1,00	Muy de acuerdo	1	16,7%
	2,00	De acuerdo	5	83,3%
Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.	2,00	De acuerdo	2	33,3%
	3,00	No sé	1	16,7%
	4,00	En desacuerdo	3	50,0%

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.4b. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJ E MARGINAL
Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.	1,00	Muy de acuerdo	1	16,7%
	2,00	De acuerdo	4	66,7%
	4,00	En desacuerdo	1	16,7%
Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	4	66,7%
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.	2,00	De acuerdo	1	16,7%
	4,00	En desacuerdo	4	66,7%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	16,7%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
	4,00	En desacuerdo	3	50,0%
Válido			6	100,0%
Excluido			0	
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa en gestión del conocimiento son: el 83.3 por ciento afirma que las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas hacia un aumento la capacidad cultural; el 66.7 por ciento menciona estar de acuerdo que la interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas; el 16.7 por ciento dice que el liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección; el 66.7 por ciento está de acuerdo

en que la empresa impulse que personal de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en "conocimiento"; el 83.3 por ciento está de acuerdo con la capacitación de personal operativo y administrativo son un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades y se convierte en una inversión. Finalmente, el 16.7 por ciento está muy de acuerdo que sean los equipos de trabajo los que se integren con el fin de intercambiar información o bien, para el análisis de alternativas a soluciones.

En la Tabla 6.4c se puede ver el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a la gestión del conocimiento, el cual se realizó para la empresa.

Tabla 6.4c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Evaluación Externa	2,000	1,095
Formar Equipos	1,833	1,169
Interacción Organización	1,667	0,516
Estrategias Aprendiz	2,167	0,408
Vinculación Organiza	2,333	1,366
Liderazgo	3,833	1,472
Líder Innovador	1,500	0,548
Informa Conocimiento	2,500	0,837
Capacitación	1,833	0,408
Problema y solución de los dueños	3,167	0,983
Equipos Trabajo	2,167	0,983
Redes Conocimiento	1,667	0,516
Competencia hábil y conocimiento	3,833	0,983
Decisión Conocimiento y Experiencia	3,000	1,095

Estadísticas descriptivas:

Variable		
Desviación Estándar	0,8842	0,3527
Media	2,393	0,778

Fuente: elaboración propia.

Para la empresa Plásticos La Corona los aspectos que relacionan a la gestión del conocimiento son: considerar al liderazgo en la organización como ejemplo de actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo. La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas, el cual se encuentra exactamente en el mismo status que los miembros nuevos, que como consecuencia se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa. Es importante mencionar que en los aspectos en donde la empresa se encuentra alineada en las estrategias de aprendizaje y al aumento de la capacidad cultural y la capacitación del personal, se convierte en un factor determinante para facultar y desarrollar sus habilidades, que es una inversión.

Toma de Decisiones

En la Tabla 6.5 se pueden observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a toma de decisiones, el cual se realizó para la empresa Plásticos La Corona.

TABLA 6.5. *Resumen del procesamiento de casos La Corona (toma de decisiones).*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.	2,00	De acuerdo	2	33,3%
	4,00	En desacuerdo	4	66,7%

Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
	4,00	En desacuerdo	1	16,7%
La decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.	1,00	Muy de acuerdo	1	16,7%
	2,00	De acuerdo	4	66,7%
	3,00	No sé	1	16,7%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	2,00	De acuerdo	3	50,0%
	4,00	En desacuerdo	3	50,0%
Los empleados deben tener más atribuciones para resolver por sí mismos los problemas a que se enfrentan en su trabajo.	1,00	Muy de acuerdo	3	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
Válido			6	100,0%
Excluido			0	
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.5ª. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	3	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	50,0%
A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.	1,00	Muy de acuerdo	1	16,7%

	2,00	De acuerdo	4	66,7%
	4,00	No sé	1	16,7%
El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	1	16,7%
	4,00	No sé	3	50,0%
La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.	1,00	Muy de acuerdo	2	33,3%
	2,00	De acuerdo	2	33,3%
	4,00	No sé	2	33,3%
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.	4,00	No sé	3	50,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	3	50,0%
La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy de acuerdo	4	66,7%
	2,00	De acuerdo	1	16,7%
	4,00	No sé	1	16,7%
Válido			6	100,0%
Excluido			0	
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa en la toma de decisiones son: Un 66.7 por ciento dice estar en desacuerdo respecto a que la empresa tenga actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones; el 66.7 por ciento dice estar de acuerdo que cada decisión comprenda la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la toma de decisiones; el 66.7 por ciento está en desacuerdo en que las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado; el 66.7 por ciento afirma que a los empleados se les informa sobre los procesos decisorios; el 66.7 por

ciento acepta que la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta en el desempeño laboral.

Tabla 6.5b *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Tecnología o Administración	3,333	1,033
Tics TD	2,000	1,095
Decisión Meta	2,000	0,632
Decisión Involucrada	3,167	1,329
Atribución Empleado	1,500	0,548
Empleado TD	1,500	0,548
Empleado Proceso	2,167	0,983
Sentido Común	2,667	1,506
Junta de Gobierno	2,333	1,366
Experiencia Corazonada	4,500	0,548
Decisión Desempeño	1,667	1,211
Variable		
Media	2,439	0,920
Desviación Estándar	0,982	0,360

Fuente: elaboración propia.

Desempeño Laboral

En la Tabla 6.6 se observa el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente al desempeño laboral, el cual se realizó para la empresa

TABLA 6.6. Resumen del procesamiento de casos La Corona (desempeño laboral).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse.	1,00	Muy importante	6	100,0%
El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	3	50,0%
	2,00	Importante	3	50,0%
La compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.	1,00	Muy importante	4	66,7%
	2,00	Importante	2	33,3%
El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual.	1,00	Muy importante	1	16,7%
	2,00	Importante	3	50,0%
	3,00	Indiferente	1	16,7%
	4,00	Poco importante	1	16,7%
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.6ª. Continuación.

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.	1,00	Muy importante	6	100,0%

Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.	1,00	Muy importante	3	50,0%
	2,00	Importante	3	50,0%
Válido			6	100,0%
Excluido			0	
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.6b. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
La retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación.	1,00	Muy importante	5	83,3%
	2,00	Importante	1	16,7%
La existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	3	50,0%
	2,00	Importante	3	50,0%
Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa.	1,00	Muy importante	5	83,3%

	2,00	Importante	1	16,7%
Informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.	1,00	Muy importante	4	66,7%
	2,00	Importante	2	33,3%
Válido			6	100,0%
Excluido			0	
Total			6	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa respecto al desempeño laboral son: el 100 por ciento afirma que es muy importante que la empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse; el 83.3 por ciento valora como muy importante que el trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización; el 100 por ciento afirma como muy importante que los empleados deben contribuir en que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran; el 83.3 por ciento valora como muy importante que las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran, y también con el 83.3 por ciento valoran como muy importantes aspectos, como tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño, la retroalimentación debe ser durante todo el proceso y finalmente, después de la evaluación difundir los objetivos y metas del negocio, así como resultados al personal de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.6c *Continuación.*

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Objetivo	1,0000	0,000000
Sistema Desempeño	1,500	0,548
Rendimiento	1,333	0,516

Resulta Obtenidos	1,167	0,408
Mecanismo Informal	2,333	1,033
No Reclamo Calidad	1,167	0,408
Ventajas Competitivas	1,167	0,408
Motivación	1,167	0,408
Tecnología Productiva	1,500	0,548
Capacitación Seguimiento	1,167	0,408
Retroalimentación	1,167	0,408
Programa Reconocimiento	1,500	0,548
Objetivos Metas	1,167	0,408
Situación Mercado	1,333	0,516
Variable		
Media	1,306	0,361
Desviación Estándar	0,4244	0,2648

Fuente: elaboración propia.

6.4.2.2 Hudson Garden

Datos Generales.

En la Tabla 6.7 se observa el resumen del procesamiento de casos, los cuales se realizaron para la empresa *Hudson Garden*. En cuanto la función que desempeña, el género del empleado, pertenencia un equipo de alto desempeño y periodicidad de las reuniones de trabajo. Los datos más salientes para esta empresa son: El 62.5 por ciento de los encuestados se desempeñan como gerentes medios, 75 por ciento son hombres, el 62.5 por ciento pertenecen a un equipo de alto desempeño y 50 por ciento afirma tener una reunión semanal.

TABLA 6.7. Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (datos generales).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La función que desempeña en la empresa.	1,00	Director o Gerente	1	12,5%
	2,00	Gerente Medio	5	62,5%
	3,00	Jefe de área	2	25,0%
Género del empleado.	1,00	Masculino	6	75,0%
	2,00	Femenino	2	25,0%
Pertenece a un equipo de alto desempeño.	0,00	,00	1	12,5%
	1,00	Si	5	62,5%
	2,00	NO	2	25,0%
Periodicidad de las reuniones de trabajo.	,00	,00	1	12,5%
	1,00	2 semanal	2	25,0%
	2,00	1semanal	4	50,0%
	5,00	esporádicamente	1	12,5%
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Gestión del Conocimiento.

En la Tabla 6.8 y en la Figura 6.12 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a gestión del conocimiento, el cual se realizó para la empresa *Hudson Garden*.

TABLA 6.8. Resumen del procesamiento de casos Hudson Garden (gestión del conocimiento).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Las evaluaciones externas generan crecimiento en los activos intangibles que aportan valor a la organización.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	3,00	No sé	2	25,0%
La formación de equipos y comités permite devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas.	2,00	De acuerdo	7	87,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas para aumentar la capacidad cultural.	,00	,00	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La vinculación con otras organizaciones aunque no sean del sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para "añadir y generar valor".	,00	,00	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	7	87,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.8a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	5	62,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	2	25,0%
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en "conocimiento".	2,00	De acuerdo	6	75,0%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
Válido			8	100,0%

Excluido		0	
Total		8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.8b *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	7	87,5%
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	2	25,0%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: el 87.5 por ciento menciona estar de acuerdo que la interacción con organismos empresariales son indispensables para

conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas; el 87.5 por ciento está de acuerdo que la vinculación con otras organizaciones, aunque no sean de éste sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para “añadir y generar valor”; el 75 por ciento está de acuerdo que la empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permitan que la información disponible se convierta en "conocimiento".

Tabla 6.8c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Evaluación Externa	2,125	0,641
Formar Equipos	2,625	1,188
Interacción Organización	2,125	0,354
Estrategias Aprendiz	2,375	1,188
Vinculación Organiza	1,750	0,707
Liderazgo	4,125	0,641
Líder Innovador	2,000	0,926
Informa Conocimiento	2,500	0,926
Capacitación	1,625	0,518
Problema y Solución de Dueños	3,125	1,246
Equipos Trabajo	2,125	1,246
Redes Conocimiento	1,875	0,354
Competencia Hábil Conocimiento	3,125	0,991
Decisión y Conocimiento Experiencia	3,000	0,926
Estadísticas descriptivas:		
Variable		
Media	2,464	0,684
Desviación Estándar	0,8461	0,3148

Fuente: elaboración propia.

Toma de Decisiones

En la Tabla 6.9 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a toma de decisiones, el cual se realizó para la empresa *Hudson Garden*.

Tabla 6.9. Resumen del procesamiento de casos *Hudson Garden* (toma de decisiones).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	6	75,0%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	2	25,0%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
Los empleados deben tener más atribuciones para resolver por sí mismos los problemas a que se enfrentan en su trabajo.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%

Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.	2,00	De acuerdo	8	100,0%
Válido			8	100,0%
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.9ª *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.	,00	,00	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	6	75,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%

	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: un 75 por ciento dice estar de acuerdo con que Las herramientas informáticas en la toma de decisiones que permitan realizar el trabajo en forma simple y ágil; el 100 por ciento dice estar de acuerdo que los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones y el 75 por ciento dice estar en desacuerdo con que la experiencia y la intuición sean los únicos factores necesarios para tomar decisiones.

Tabla 6.9c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Tecnología Administración	2,750	1,035
Tics TD	2,125	0,835
Decisión Meta	1,625	0,518
Decisión Involucrada	3,000	1,195
Atribución Empleado	2,625	1,188
Empleado TD	2,0000	0,000000
Empleado Proceso	2,625	0,916
Sentido Común	2,750	1,488
Junta de Gobierno	2,750	1,165
Experiencia Corazonada	3,875	0,835
Decisión Desempeño	2,250	1,165
Estadísticas descriptivas:		
Variable		
Media	2,580	0,592
Desviación Estándar	0,940	0,403

Fuente: elaboración propia.

Desempeño Laboral

En la Tabla 6.10 y en la Figura 6.14 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente al desempeño laboral, el cual se realizó para la empresa transformadora de plásticos *Hudson Garden*.

TABLA 6.10. Resumen del procesamiento del casos Hudson Garden (desempeño laboral).

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
La compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados	1,00	Muy importante	1	12,5%
	2,00	Importante	7	87,5%
El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización	1,00	Muy importante	1	12,5%
	2,00	Importante	7	87,5%
Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual	,00	,00	1	12,5%
	2,00	Importante	3	37,5%
	3,00	Indiferente	3	37,5%
	4,00	Poco importante	1	12,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.10a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.	1,00	Muy importante	2	25,0%
	2,00	Importante	6	75,0%
La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%
Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.	1,00	Muy importante	2	25,0%
	2,00	Importante	6	75,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.10b *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%

La retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación.	1,00	Muy importante	3	37,5%
	2,00	Importante	5	62,5%
La existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%
Informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.	1,00	Muy importante	3	37,5%
	2,00	Importante	5	62,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa respecto a la toma de decisiones son: el 75 por ciento afirma que es muy importante que la empresa se identifique con el objetivo al cual desea dirigirse; el 87.5 por ciento valora como importante que la compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados; el 87.5 por ciento afirma que el trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización; el 75 por ciento considera como importante conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio, y finalmente 75 por ciento valoran importante poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.

Tabla 6.10c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Objetivo	1,250	0,463
Sistema Comunicación Asertiva	1,500	0,535
Rendimiento	1,875	0,354
Resulta Obtenidos	1,875	0,354
Mecanismo Informal	2,375	1,188
No Reclamo Calidad	1,500	0,535
Revisión Desempeño	1,500	0,535
Ventajas Competitivas	1,750	0,463
Motivación	1,375	0,518
Tecnología Productiva	1,750	0,463
Capacitación Seguimiento	1,375	0,518
Retroalimentación	1,625	0,518
Programa Reconocimiento	1,500	0,535
Objetivos Metas	1,375	0,518
Situación Mercado	1,625	0,518
Estadísticas descriptivas:		
Variable		
Media	1,6167	0,2814
Desviación Estándar	0,5343	0,1907

Fuente: elaboración propia.

6.4.2.3 Intraplastic

En la Tabla 6.11 y en la Figura 6.15 se puede observar el resumen del procesamiento de casos, el cual se realizó para la empresa *Intraplastic* en los rubros de la función que desempeña, el género del empleado, pertenece a un equipo de alto desempeño, y periodicidad de las reuniones de trabajo.

TABLA 6.11. Resumen del procesamiento de casos IntraPlastic (datos generales).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La función que desempeña en la empresa	1,00		3	37,5%
	2,00		2	25,0%
	3,00		3	37,5%
El Género del Empleado	1,00	Masculino	3	37,5%
	2,00	Femenino	5	62,5%
Pertenece a un equipo de Alto desempeño	1,00	Si	4	50,0%
	2,00	NO	4	50,0%
Periodicidad de las reuniones de trabajo	1,00	2 semanal	1	12,5%
	2,00	1semanal	5	62,5%
	5,00	esporádicamente	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: El 37.5% de los encuestados se desempeñan como gerentes medios, 62.5% son mujeres, el 62.5% pertenecen a un equipo de alto desempeño y 50% afirma tener por lo menos una reunión semanal.

Gestión del Conocimiento

En la Tabla 6.12 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a gestión del conocimiento, el cual se realizó para la empresa *Intraplastic*.

TABLA 6.12. Resumen del procesamiento de casos IntraPlastic (gestión del conocimiento).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La interacción con organismos empresariales son indispensables	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%

para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas.				
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas para aumentar la capacidad cultural.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
La vinculación con otras organizaciones aunque no sean del sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para "añadir y generar valor".	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	5	62,5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.12a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%

que la información disponible se convierta en "conocimiento".				
	2,00	De acuerdo	6	75,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.	1,00	Muy de acuerdo	7	87,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%

	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: el 62.5 por ciento menciona estar muy en desacuerdo que el liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección; el 75 por ciento menciona estar de acuerdo que la empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en “conocimiento”; el 87.5 por ciento afirma estar muy de acuerdo que la capacitación de personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades, que es una inversión.

Toma de Decisiones

En la Tabla 6.13 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a toma de decisiones, el cual se realizó para la empresa *Intraplastic*.

TABLA 6.13. Resumen del procesamiento de casos *IntraPlastic* (toma de decisiones).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	No sé	4	50,0%
Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%

	4,00	No sé	1	12,5%
La decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	2,00	De acuerdo	4	50,0%
	3,00	No sé	1	12,5%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	4,00	No sé	7	87,5%
Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	2	25,0%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	5	62,5%
	4,00	No sé	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	
Fuente: elaboración propia.				

Tabla 6.13a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	No sé	6	75,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	3	37,5%

	4,00	No sé	1	12,5%
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	No sé	5	62,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	2	25,0%
La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy de acuerdo	5	62,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: Elaboración propia.

Desempeño Laboral

En la Tabla 6.14 y en la Figura 6 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente al desempeño laboral, el cual se realizó para la empresa *Intraplastic*.

TABLA 6.14. Resumen del procesamiento de casos IntraPlastic (desempeño laboral).

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse.	1,00	Muy importante	7	87,5%
	2,00	Importante	1	12,5%
El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	7	87,5%
	2,00	Importante	1	12,5%
La compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.	,00	,00	1	12,5%
	1,00	Muy importante	1	12,5%
	2,00	Importante	5	62,5%

	3,00	Indiferente	1	12,5%
El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	3	37,5%
	3,00	Indiferente	1	12,5%
Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual.	2,00	Importante	4	50,0%
	3,00	Indiferente	3	37,5%
	4,00	Poco importante	1	12,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.14a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.	1,00	Muy importante	8	100,0%
Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%

Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.	2,00	Importante	7	87,5%
	3,00	Indiferente	1	12,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.14b *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
	3,00	Indiferente	1	12,5%
	4,00	Poco importante	1	12,5%
La retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	1	12,5%
	3,00	Indiferente	1	12,5%
	4,00	Poco importante	1	12,5%
La existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	3	37,5%
	2,00	Importante	2	25,0%
	3,00	Indiferente	2	25,0%
	4,00	Poco importante	1	12,5%

Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	3	37,5%
	4,00	Poco importante	1	12,5%
Informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.	1,00	Muy importante	3	37,5%
	2,00	Importante	5	62,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa respecto a la toma de decisiones son: el 87.5 por ciento valoran como muy importante aspectos como la empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse; el 100 por ciento evalúa como muy importante que los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran; el 75 por ciento afirma como muy importante que conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio, y el 87.5 por ciento evalúa como importante que poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.

6.4.2.4 Grupo Olsa

En la Tabla 6.15 se puede observar el resumen del procesamiento de casos, el cual se realizó para la empresa *Olsa*, la función que desempeña, el género del empleado, la pertenencia a un equipo de alto desempeño, y periodicidad de las reuniones de trabajo.

TABLA 6.15. Resumen del procesamiento de casos grupo Olsa (datos generales).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La función que desempeña en la empresa	2,00	Gerente Medio	6	75,0%

	3,00	Jefe de área	2	25,0%
El género del empleado	1,00	Masculino	3	37,5%
	2,00	Femenino	5	62,5%
Pertenece a un equipo de alto desempeño	,00	,00	1	12,5%
	1,00	Si	5	62,5%
	2,00	NO	2	25,0%
Periodicidad de las reuniones de trabajo	1,00	2 semanal	4	50,0%
	2,00	1semanal	2	25,0%
	5,00	esporádicamente	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: un 75 por ciento de los encuestados se desempeñan como gerentes medios; 62.5 por ciento son mujeres, el 62.5 por ciento pertenecen a un equipo de alto desempeño, y 50 por ciento afirma tener por lo menos dos reuniones semanales.

Gestión del Conocimiento

En la Tabla 6.16 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a gestión del conocimiento, el cual se realizó para la empresa productos plásticos de iluminación *Olsa*.

TABLA 6.16. *Resumen del procesamiento de casos grupo Olsa (gestión del conocimiento).*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Las evaluaciones externas generan crecimiento en los activos intangibles que aportan valor a la	1,00	Muy de acuerdo	7	87,5%

organización.				
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
La formación de equipos y comités permite devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse.	1,00	Muy de acuerdo	5	62,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas para aumentar la capacidad cultural.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La vinculación con otras organizaciones aunque no sean del sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para "añadir y generar valor".	1,00	Muy de acuerdo	7	87,5%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.16a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	4	50,0%
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en "conocimiento".	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.	1,00	Muy de acuerdo	7	87,5%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.	1,00	Muy de acuerdo	4	50,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.16b *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	2	25,0%
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	3	37,5%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	1,00	Muy de acuerdo	3	37,5%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	12,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: un 75 por ciento menciona estar muy de acuerdo en que la interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas; el 87.5 por ciento está muy de acuerdo que la vinculación con otras organizaciones aunque no sean de sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para “añadir y generar valor”; el 87.5 por ciento está muy de acuerdo que la capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión y el 75 por ciento está muy de acuerdo que los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.

Tabla 6.16c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Evaluación Externa	1,125	0,354
Formar Equipos	1,375	0,518
Interacción Organización	1,500	1,069
Estrategias Aprendiz	1,750	1,035
Vinculación Organiza	1,125	0,354
Liderazgo	4,125	1,356
Líder Innovador	1,750	1,035
Informa Conocimiento	1,750	1,035
Capacitación	1,125	0,354
Problema Solución Dueños	2,250	1,488
Equipos Trabajo	1,500	1,069
Redes Conocimiento	1,250	0,463
Competencia Hábil Conocimiento	2,875	1,642

Decisión Conocimiento Experiencia	2,625	1,598
Variable		
Media	1,866	0,851
Desviación Estándar	0,955	0,472

Fuente: elaboración propia.

Toma de Decisiones

En la Tabla 6.17 se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente a toma de decisiones, el cual se realizó para la empresa *Olsa*.

TABLA 6.17. Resumen del procesamiento de casos grupo *Olsa* (toma de decisiones).

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	1	12,5%
Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.	1,00	Muy de acuerdo	5	62,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
La decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.	1,00	Muy de acuerdo	5	62,5%
	2,00	De acuerdo	2	25,0%
	3,00	No sé	1	12,5%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.	2,00	De acuerdo	2	25,0%
	3,00	No sé	2	25,0%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%

Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.17a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.	1,00	Muy de acuerdo	6	75,0%
	2,00	De acuerdo	2	25,0%
El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.	2,00	De acuerdo	1	12,5%
	3,00	No sé	1	12,5%
	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	2	25,0%
La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	2	25,0%
	3,00	No sé	3	37,5%
	4,00	En desacuerdo	2	25,0%
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.	4,00	En desacuerdo	4	50,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	4	50,0%

La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.	,00	,00	1	12,5%
	1,00	Muy de acuerdo	1	12,5%
	2,00	De acuerdo	3	37,5%
	3,00	No sé	3	37,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa son: un 75 por ciento dice estar muy de acuerdo respecto a que la empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones; el 75 por ciento dice estar muy de acuerdo con los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones, y el 75 por ciento afirma estar muy de acuerdo que a los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.

Tabla 6.17b *Continuación.*

Variable	Media	Desv.Est.
Tecnolo Admon	1,500	1,069
Tics TD	1,375	0,518
Decisión Meta	1,500	0,756
Decisión Involucrada	3,250	0,886
Atribución Empleado	1,250	0,886
Empleado TD	1,375	0,744
Empleado ProcesoD	1,250	0,463
Sentido Común	3,875	0,991
Junta de Gob	2,750	1,035
Experiencia Corazonada	4,500	0,535

Decisión DesempeñoL	2,000	1,069
Estadísticas descriptivas:		
Variable		
Media	2,239	1,169
Desv.Est.	0,8138	0,2275

Fuente: elaboración propia.

Desempeño Laboral

En la Tabla 6.18 y se puede observar el resumen del procesamiento de casos en la parte correspondiente al desempeño laboral, el cual se realizó para la empresa *Olsa*.

TABLA 6.18. *Resumen del procesamiento de casos grupo Olsa (desempeño laboral).*

		ETIQUETA	RECUENTO	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%
La compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	2	25,0%
	3,00	Indiferente	1	12,5%
El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización.	1,00	Muy importante	5	62,5%
	2,00	Importante	3	37,5%
Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	1	12,5%

	3,00	Indiferente	3	37,5%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.18a *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	8	100,0%
Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.	1,00	Muy importante	4	50,0%
	2,00	Importante	4	50,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.18b *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	7	87,5%
	2,00	Importante	1	12,5%
La retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación.	1,00	Muy importante	8	100,0%
La existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa.	1,00	Muy importante	8	100,0%
Informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.	1,00	Muy importante	6	75,0%
	2,00	Importante	2	25,0%
Válido			8	100,0%
Excluido			0	
Total			8	

Fuente: elaboración propia.

Los datos más sobresalientes para esta empresa respecto a la toma de decisiones son: el 100 por ciento evalúa como muy importante aspectos que la motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral, la retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación. Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa; el 87.5 por ciento afirma como muy importante que tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño; y el 75 por ciento valoran como muy importante aspectos como la empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse, los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran, las sesiones de entrenamiento y las revisiones periódicas del desempeño se

consideran, la existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño, e informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.

Tabla 6.18c *Continuación.*

Variable	Media	Desviación Estándar
Objetivo	1,250	0,463
Sistema Comunicación Asertiva	1,375	0,518
Rendimiento	1,500	0,756
Resultados Obtenidos	1,375	0,518
Mecanismo Informal	1,875	0,991
No Reclamo Calidad	1,250	0,463
Revisión Desempeño	1,250	0,463
Ventajas Competitivas	1,250	0,463
Motivación	1,0000	0,000000
Tecnología Productiva	1,500	0,535
Capacitación Seguimiento	1,125	0,354
Retroalimentación	1,0000	0,000000
Programa Reconocimiento	1,250	0,463
Objetivos Metas	1,0000	0,000000
Situación Mercado	1,250	0,463
Estadísticas descriptivas:		
Variable		
Media	1,2833	0,2289
Desviación Estándar	0,4300	0,2692

Fuente: elaboración propia.

6.4.4.5 Análisis Cuantitativo general de las ETP San Juan del Río

En la Tabla 6.19 se concentran los datos generales de las empresas que se tomaron como muestra, en los rubros como la función que desempeñan el 53.3 por ciento son gerentes medios o subdirectores, el género ligeramente predominaron los hombres con un 56.7 por ciento, pertenencia a un equipo de alto desempeño el 50 por ciento afirmó formar parte y periodicidad de las reuniones de trabajo sin duda alguna se realizan por lo menos una vez a la semana.

TABLA 6.19. *Resumen del procesamiento de casos ETP (datos generales).*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La función que desempeña en la empresa	1,00	Director o Gerente	5	16,7%
	2,00	Gerente Medio	16	53,3%
	3,00	Jefe de área	9	30,0%
Género del empleado	1,00	Masculino	17	56,7%
	2,00	Femenino	13	43,3%
		No sé	2	6,7%
	4,00	En desacuerdo	1	3,3%
Periodicidad de las reuniones de trabajo	,00	,00	2	6,7%
	1,00	2 semanal	10	33,3%
	2,00	1semanal	11	36,7%
	5,00	esporádicamente	7	23,3%
Válido			30	100,0%
Excluido			0	
Total			30	

Fuente: elaboración propia.

Gestión del conocimiento

En la Tabla 6.20 se puede observar el concentrado de los valores obtenidos para los datos cuantitativos, referente a la parte de gestión del conocimiento.

TABLA 6.20. *Resumen del procesamiento de casos ETP (gestión del conocimiento).*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Las evaluaciones externas generan crecimiento en los activos intangibles que aportan valor a la organización.	1,00	Muy de acuerdo	14	46,7%
	2,00	De acuerdo	13	43,3%
	3,00	No sé	2	6,7%
	4,00	En desacuerdo	1	3,3%
La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas.	1,00	Muy de acuerdo	12	40,0%
	2,00	De acuerdo	16	53,3%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	1	3,3%
Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas para aumentar la capacidad cultural.	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy de acuerdo	6	20,0%
	2,00	De acuerdo	15	50,0%
	3,00	No sé	4	13,3%
	4,00	En desacuerdo	4	13,3%
La vinculación con otras organizaciones aunque no sean del sector permiten utilizar el conocimiento como factor clave para "añadir y generar valor".	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy de acuerdo	13	43,3%
	2,00	De acuerdo	13	43,3%
	4,00	En desacuerdo	3	10,0%

La formación de equipos y comités permite devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse.	1,00	Muy de acuerdo	11	36,7%
	2,00	De acuerdo	15	50,0%
	4,00	En desacuerdo	4	13,3%

Fuente: elaboración propia.

TABLA 6.20a. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.	1,00	Muy de acuerdo	3	10,0%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	13	43,3%
	5,00	Muy en desacuerdo	13	43,3%
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.	1,00	Muy de acuerdo	13	43,3%
	2,00	De acuerdo	15	50,0%
	4,00	En desacuerdo	2	6,7%
La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en "conocimiento".	1,00	Muy de acuerdo	5	16,7%
	2,00	De acuerdo	19	63,3%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	4	13,3%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	3,3%
La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.	1,00	Muy de acuerdo	18	60,0%
	2,00	De acuerdo	11	36,7%

	4,00	En desacuerdo	1	3,3%
Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.	1,00	Muy de acuerdo	5	16,7%
	2,00	De acuerdo	10	33,3%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	13	43,3%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	3,3%
Total			30	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 6.20b. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas.	1,00	Muy de acuerdo	13	43,3%
	2,00	De acuerdo	14	46,7%
	4,00	En desacuerdo	2	6,7%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	3,3%
Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa.	1,00	Muy de acuerdo	13	43,3%
	2,00	De acuerdo	17	56,7%
La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.	1,00	Muy de acuerdo	5	16,7%
	2,00	De acuerdo	7	23,3%
	3,00	No sé	2	6,7%
	4,00	En desacuerdo	13	43,3%

	5,00	Muy en desacuerdo	3	10,0%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	1,00	Muy de acuerdo	7	23,3%
	2,00	De acuerdo	8	26,7%
	3,00	No sé	4	13,3%
	4,00	En desacuerdo	10	33,3%
	5,00	Muy en desacuerdo	1	3,3%
Válido			30	100,0%
Excluido			0	
Total			30	

Fuente: elaboración propia.

Toma de decisiones

En la Tabla 6.21 se puede observar el concentrado de los valores obtenidos para los datos cuantitativo, referente a la parte de toma de decisiones.

TABLA 6.21. Resumen del procesamiento de casos ETP (Toma de decisiones).

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	8	26,7%
	2,00	De acuerdo	9	30,0%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	12	40,0%
Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.	1,00	Muy de acuerdo	11	36,7%
	2,00	De acuerdo	16	53,3%
	4,00	En desacuerdo	3	10,0%
La decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con	1,00	Muy de acuerdo	12	40,0%

la misma.				
	2,00	De acuerdo	15	50,0%
	3,00	No sé	3	10,0%
Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.	1,00	Muy de acuerdo	3	10,0%
	2,00	De acuerdo	5	16,7%
	3,00	No sé	3	10,0%
	4,00	En desacuerdo	19	63,3%
Los empleados deben tener más atribuciones para resolver por sí mismos los problemas a que se enfrentan en su trabajo.	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy de acuerdo	10	33,3%
	2,00	De acuerdo	12	40,0%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	6	20,0%
Total			30	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 6.21a. *Continuación.*

		ETIQUETA	RECUESTO	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.	1,00	Muy de acuerdo	11	36,7%
	2,00	De acuerdo	17	56,7%
	3,00	No sé	2	6,7%
A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.	1,00	Muy de acuerdo	8	26,7%
	2,00	De acuerdo	16	53,3%
	3,00	No sé	1	3,3%
	4,00	En desacuerdo	5	16,7%
El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy de acuerdo	2	6,7%
	2,00	De acuerdo	6	20,0%
	3,00	No sé	1	3,3%

	4,00	En desacuerdo	17	56,7%
	5,00	Muy en desacuerdo	3	10,0%
La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.	1,00	Muy de acuerdo	5	16,7%
	2,00	De acuerdo	10	33,3%
	3,00	No sé	7	23,3%
	4,00	En desacuerdo	8	26,7%
La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.	2,00	De acuerdo	2	6,7%
	4,00	En desacuerdo	18	60,0%
	5,00	Muy en desacuerdo	10	33,3%
La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy de acuerdo	12	40,0%
	2,00	De acuerdo	11	36,7%
	3,00	No sé	3	10,0%
	4,00	En desacuerdo	3	10,0%
Total			30	

Fuente: elaboración propia.

Desempeño laboral

TABLA 6.22. Resumen del procesamiento de casos ETP (desempeño laboral.)

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse.	1,00	Muy importante	25	83,3%
	2,00	Importante	5	16,7%
El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	19	63,3%
	2,00	Importante	11	36,7%
La compañía examine donde el rendimiento actual está variando	,00	,00	1	3,3%

en función de los niveles deseados.				
	1,00	Muy importante	11	36,7%
	2,00	Importante	16	53,3%
	3,00	Indiferente	2	6,7%
El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización.	1,00	Muy importante	15	50,0%
	2,00	Importante	14	46,7%
	3,00	Indiferente	1	3,3%
Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual.	,00	,00	1	3,3%
	1,00	Muy importante	5	16,7%
	2,00	Importante	11	36,7%
	3,00	Indiferente	10	33,3%
	4,00	Poco importante	3	10,0%
Total			30	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.22a. Resumen del procesamiento de casos ETP (desempeño laboral.)

		ETIQUETA	RECuento	PORCENTAJE MARGINAL
Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.	1,00	Muy importante	24	80,0%
	2,00	Importante	6	20,0%
Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.	1,00	Muy importante	19	63,3%
	2,00	Importante	11	36,7%
Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.	1,00	Muy importante	19	63,3%
	2,00	Importante	11	36,7%

La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.	1,00	Muy importante	23	76,7%
	2,00	Importante	7	23,3%
Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.	1,00	Muy importante	9	30,0%
	2,00	Importante	20	66,7%
	3,00	Indiferente	1	3,3%
Válido			30	100,0%
Excluido			0	
Total			30	

Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

La industria de inyección y transformación de plástico se ha convertido en un sector atractivo dentro de la industria manufacturera de la región de San Juan del Río, la creciente llegada de empresas del sector automotriz y aeronáutico a los parques industriales, con una industria local, estatal y de los estados circunvecinos consolidada ha generado que empresas dedicadas a la transformación del plástico con segmentos de mercado bien definidos, como Hudson Garden Products la cual se dedica a la fabricación de moldes para plásticos, hules, ferretería y jarcería; Así como Plásticos Técnicos Mexicanos (PTM) la cual genera el diseño, desarrollo y manufactura de piezas plásticas para industrias de alimentos, bebidas, y refrigeración; se descubrió en esta investigación que actualmente destinan líneas de producción específicas para el industria automotriz, estas empresas han encontrado una oportunidad de negocio. En este aspecto el gobierno municipal de San Juan del Río ha mostrado un interés por mantener y acrecentar este sector, ya que la generación de empleo y una alta atracción de la inversión extranjera han sido los ejes rectores de la actual administración estatal y municipal; para lo cual se ofrecen estímulos fiscales, seguridad, vías de acceso adecuadas, estabilidad social y como valor adicional en la región que la hace más atractiva las capacidades científico tecnológicas que pueden ser empleadas para la innovación y la competitividad. El estado de Querétaro, cuenta con centros de investigación y desarrollo, algunos originarios del sector productivo, como los de Mabe, Condumex, Tremec (automotriz) y General Electric.

Los modelos de gestión del conocimiento analizados en el marco teórico consideran necesario desencadenar cambios en el ámbito individual y grupal para conseguir organizaciones creativas e inteligentes. Estos cambios seguramente afectarán la estrategia empresarial, la estructura organizativa, el estilo de dirección, el liderazgo y la cultura empresarial. En el modelo que se propone respecto a la gestión del conocimiento y la toma de decisiones el cual es un híbrido de los modelos de Nonaka y Takeuchi para las dos dimensiones de creación del conocimiento con el modelo de tipo de aprendizaje y toma de decisiones de Bertalanffy; sin embargo en el modelo que se propone “Copa de alineamiento entre toma de decisiones y gestión del conocimiento” a partir de la investigación realizada en la industria transformadora de plástico en San Juan del Río para

las cinco empresas cuestionadas, se privilegia una variable de suma importancia: la comunicación, escrita y no escrita específicamente “el diálogo”.

Con respecto al modelo que se construyó a partir de los resultados de esta investigación se encontró que la comunicación constituye un área de oportunidad que se utiliza en las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río para la transferencia de conocimiento, predomina la comunicación escrita “minutas, formatos, pizarras, y correo electrónico” con 60 por ciento, y los sistemas de comunicación no escrita con el 40 por ciento “teléfono o radio, reuniones, juntas y capacitación”. En la toma de decisiones predomina la experiencia como variable más relevante con un 50 por ciento, segundo lugar las evidencias de hechos y datos con el 30 por ciento. Debido a lo anterior se observa que las empresas donde la toma de decisiones se basan en la experiencia y aunque en ocasiones se recurre a otros medios; este aspecto se considera que en una debilidad debido a que no registran estos procesos y que en posteriores sucesos ante la repetición del evento no se puede recurrir a un registro. Y en aquellas empresas donde ya exista comunicación escrita se rescate con equipos mejor entrenados lo cual permite la gestión de conocimiento de tácito a explícito. En las cinco organizaciones consideran la comunicación importante y relevante respecto a su priorización.

Determinar la gestión del conocimiento como un enfoque multidimensional, diseñado para optimizar la utilidad del conocimiento como recurso estratégico en las organizaciones y no como algo incipiente de la dirección de empresas. Lo que quiere decir que todas las personas y los departamentos se involucren. Como un resultado importante de la investigación se encontró que en las empresas analizadas era necesario implementar los canales adecuados para que la toma de decisiones y al mismo tiempo la gestión del conocimiento se realice por equipos de trabajo integrados por los diversos departamentos; para tal efecto se encontró en los comentarios vertidos por los entrevistados que consideraban necesario la implementación de un área determinada dedicada a esta función que permitiese optimizar la utilidad del conocimiento y la aplicación de la toma de decisiones. Sin embargo en esta tesis con la información obtenida y el modelo propuesto es posible analizar el desempeño laboral de los profesionistas con base a la toma de decisiones dentro de los procesos de gestión de conocimiento (se privilegia la experiencia de los profesionistas).

Así mismo, otro resultado importante fue la dimensión epistemológica, se procesa la articulación o conversión del conocimiento tácito en explícito, y el conocimiento articulado en conocimiento tácito. Éste utiliza la reflexión como el instrumento que facilita el paso entre ambos tipos de conocimientos. Mientras que en el proceso de transferencia de conocimiento o (dimensión ontológica), el diálogo es el instrumento más importante en la transferencia del conocimiento en ambos sentidos. En la investigación realizada en las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río, definitivamente uno de los aspectos más importantes por los directivos es la comunicación, la cual sensibiliza y da apertura al diálogo e intercambio de ideas.

En el análisis cualitativo, al realizarles la pregunta directa sustento de esta tesis “relación entre la transferencia del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño laboral”, los sujetos entrevistados contestaron de diversa manera, al llevar a cabo un análisis de sus respuestas es posible concluir que dependiendo de su formación como profesionistas y del puesto que desempeñen la respuesta o la postura cambia. Se observa que los sujetos entrevistados encuentran relación entre las variables anteriores a partir de su puesto y su formación, así los jefes de recursos humanos afirman que el conocimiento antecede a la toma de decisiones, mientras que los jefes de áreas de ingeniería o jefes contables, afirman que la toma de decisiones genera en consecuencia transferencia de conocimiento. Esto significa que se encuentran posiciones opuestas al interior de una misma organización y que la razón está en que los sujetos tienen puestos diferentes. Esto significa que en las organizaciones que se estudiaron sin importar que fueran diferentes la razón de estas respuestas puede estar relacionadas con su desempeño; sin embargo todos los sujetos entrevistados coincidieron (ambas variables) tienen una relación directa y estrecha con el desempeño laboral es decir hay una relación de causalidad.

En la investigación cualitativa las variables que los sujetos asociaron en mayor medida y que son importantes para esta investigación son: la función que desempeña y la relación que existe entre las variables gestión del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño laboral; lo que reafirma lo expuesto anteriormente. Otras variables que presentaron una correlación importante es la transferencia de conocimiento y el estilo de toma de decisiones; esto significa que tiene sentido y validez los planteamientos teóricos, y a demostrar que estas variables como lo han mencionado principalmente los que

desempeñan cargos gerenciales o de dirección, al cuestionárselos de manera directa, opinan que sin duda estas variables caminan paralelamente y se comportan como una espiral; es decir en palabras de los sujetos entrevistados asemejan un engrane permanente que permite la evolución o cambio.

El sexo de los entrevistados presenta una agrupación importante con relación a las tres variables pilares de la investigación y también con la función que desempeñan. Aunque en esta investigación no se realizó una distinción por sexo ni en los cuestionarios, ni en las entrevistas, se encontró una agrupación interesante por lo tanto existe una distinción en los sujetos por sexo, lo que permitirá realizar investigaciones futuras.

Un aspecto importante en las respuestas obtenidas en la investigación cuantitativa por medio de cuestionarios es el tipo de liderazgo que ejercen los directores generales o los gerentes; es decir, gran parte de la empresa se desarrolla en un contexto de relación directa con la alta dirección y el tipo específico de liderazgo que ejerce esta figura dentro de la organización. En las cinco empresas estudiadas se encontró que el liderazgo no es igual, en una el líder “Plásticos la Corona” no tiene una preparación profesional académica formal de licenciatura y en otra “Hudson Garden” el líder tiene una alta preparación formal académica incluso de nacionalidad en el extranjero “Alemán”; pero en todos estos líderes la comunicación es una de las variables más importantes lo cual genera una diferencia en el tipo de liderazgo.

En esta investigación se compararon los resultados obtenidos por las técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, y se encontró que en ambas los resultados obtenidos son semejantes, por lo cual es posible afirmar que los empleados de las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río, consideran que para que se tomen buenas decisiones la experiencia es importante, también la capacitación ya que la experiencia por sí misma afirman que esta no debe ser la única forma por medio de la cual se debe decidir. Los resultados encontrados en esta tesis semejan o son paralelos a los que presentan los autores como Aktouf y Wilensky, este resultado presenta una relación directa a lo mencionado por dichos autores que constantemente se retorna sobre las opciones y la información utilizada; además se enfatiza que necesariamente se utiliza la intuición.

Aunque existen diversos modelos y sistemas de evaluación de desempeño en las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río, no se utilizó específicamente alguno de los antes descritos; en estas empresas la evaluación del desempeño depende de factores como la actitud, los parámetros de calidad, los factores críticos y la supervisión directa sobre todo del jefe inmediato.

¿Cuáles son las estrategias utilizadas en la empresa para propiciar el aprendizaje organizacional? Las estrategias formales e informales dentro de las organizaciones utilizadas para la generación, adquisición, transformación y trasmisión del conocimiento, son la interacción con organismos empresariales indispensables para conseguir capacitación, o competencias esenciales y distintivas. La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión muy importante formar equipos de trabajo; la comunicación es un aspecto muy relevante también para esta actividad y principalmente la escrita “las empresas como mecanismo utilizan sistemas propios en sus organizaciones privilegiando el correo electrónico, las minutas, los procedimientos y la capacitación”, sin dejar de considerar la comunicación no escrita la cual se da en las reuniones formales e informales.

En situaciones de crisis o ambigüedad, que en el sector de la producción de plásticos se puede dar cuando a una empresa se le pide un cambio de producto o se les modifica la fecha de entrega, las empresas transformadoras de plástico en San Juan del Río utiliza diversos métodos para enfrentar la crisis como: el trabajo en equipo, la planeación estratégica y las medidas de tipo correctivo en el área de producción.

Respondiendo a la pregunta central de la tesis: ¿de qué manera la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral? Se encontró en este trabajo que la respuesta es compleja ya que implica un profundo análisis entre el conocimiento tácito y explícito en cada individuo, y esto implica navegar entre lo ontológico y lo epistemológico. Esto significa que en esta investigación, la construcción del conocimiento individual, grupal y organizacional fue encontrada como importante para los sujetos a los que se les realizaron, el cuestionario y las preguntas de tipo cualitativo, y a partir de los testimonios vertidos determinado por las correlaciones (cuestionario como instrumento “técnica cuantitativa”) y los testimonios vertidos (hermenéutica “técnica

cuantitativa”); las tres variables “gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral” crecen y se desarrollan en un engranaje paralelo; es decir están infinitamente relacionadas y una conlleva a la otra sin que sea posible separarlas o jerarquizarlas al menos a partir de los resultados que se encontraron en este trabajo; los resultados encontrados en esta tesis semejan o son paralelos a los que presentan los autores como Nonaka y Takeuchi en el modelo de gestión del conocimiento con su espiral de aprendizaje, este resultado presenta un paralelismo con la naturaleza propia de las variables mencionadas.

Realizando un comparativo de los supuestos teóricos y de los resultados obtenidos en el estudio de campo, se puede concluir que definitivamente las estrategias utilizadas en cada empresa son diferentes para la generación y la transferencia de conocimiento, algunas de estas empresas privilegian la transmisión empírica, mientras otras empresas privilegian los procedimientos escritos y estructurados. Con respecto a la toma de decisiones este sector productivo de las empresas transformadoras de plástico de manera similar al modelo teórico de Simon sobre la “racionalidad limitada”; se ejecutan la toma de decisiones basados en la opciones o alternativas que en una determinada situación están al alcance, siendo la información con que se cuenta una limitación verdaderamente importante.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*, Cali, Univalle-Gaëtan Morin.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, Londres, SAGE Publications.
- Arbonés, A. L. y Arbonés, O.L.A. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones*, Buenos Aires-Barcelona-México, Granica.
- Arnau, H. (1993). *Temas y Textos de Filosofía*, México, Pearson Education.
- Badaracco, J. (1991), *The knowledge link*. Boston, Harvard Business School Press.
- Barton, T y Dorothy, L. (1995). *Wellsprings of knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- Benavides, V. C. A. y Quintana, G. C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*, España, Ediciones Días de Santos.
- Benis, W. (1973). *Desarrollo organizacional su naturaleza, orígenes y perspectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Bertalanffy, L. (1981). *Tendencias en la teoría general de sistemas*, España, Alianza.
- Besseyre, D y Charles, H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Madrid, Deusto.
- Bordieu, P., et. al. (1978). *El oficio del sociólogo*, Buenos Aires, Nueva Alianza.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*, España, Siglo XXI.
- Cárdenas, N. J. y Drucker F. P. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Barcelona, Siglo XXI.
- Chalmers, A. F. (1982). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*, México, Siglo XXI.

- Chatzkel, J. (1998) Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge. Management To Knowledge Measurement. En World Trade Conferences of London, UK (N.Y., EEUU). Conferencia. Consultado el____, desde <http://www.tlinc.com/articl10.htm>.
- Choo, W. C. (1998). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, Nueva York, Oxford University Press.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa, Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta.
- Cross, R. y Baird, L. (2000). “Technology is not enough: improving performance by building organizational memory”, EEUU., *Sloan Management Review*,
- Davenport, T. (1999). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*, Barcelona, Gestión 2000.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Buenos Aires, Pearson Education.
- De la Garza, T. E. (1988). *El método del concreto-abstracto-concreto*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Drucker, P. (1992). *La sociedad pos capitalista*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Eyssautier de la M. M. (2006). *Metodología de la investigación, Desarrollo de la Inteligencia*, México, Thomson.
- Fischer, K. (1986). *Crítica de la razón pura I: vida de Kant*, México, Colofón.
- Flick, U. (2002). *Introducción a la investigación cualitativa*, España, Paideia.
- García, M. (2001). “La importancia de la evaluación del desempeño”, *Revista Proyecciones*, 9, pp.63-70.
- George, S. (1973). *Historia del Pensamiento Administrativo*, Madrid, Prentice/Hall.
- George, S., *Gestión del conocimiento. Construyendo las organizaciones del siglo XXI*. Consultado el 18 de junio de 2011, en:

<http://www.monografias.com/trabajos40/gestion-del-conocimiento/gestion-del-conocimiento.shtml>.

- Gorri, G. A. (1986). *Jean-Paul Sartre, un compromiso histórico: evolución ontológico-social de una psicología fenomenológica*, España, Anthropos.
- Grant, K. A. (2007). "Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (2). Consultado el 11 febrero 2008, en: www.ejkm.com
- Hegel, G. W. F. (1971). *Fenomenología del espíritu*, México. En: *Diccionario de filosofía Herder* [cd-rom], Barcelona, Herder.
- Herbig, J. (1996). *La evolución del conocimiento: del pensamiento mítico al pensamiento racional*, Barcelona, Herder, S.A.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2005). *Universidad y conocimiento*, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Hessen, J. (1993). *Teoría del Conocimiento*, México, Editores Mexicanos Unidos.
- Hickman, C. y Silva, M. (1992). *Cómo organizar hoy empresas con futuro*, Buenos Aires, Granica-Vergara.
- Ibarra, C. E. (2001). *La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- James, M y Simons, H. (1993). *Organizations*, Oxford, Blackwell,
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*, México, McGraw-Hill.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. y Nonaka I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Llano, C. C. (1991). *El empresario y su mundo*, México, McGraw-Hill.
- Malhotra, Yogesh. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview. Global Risk Management Network. Consultado el ____, desde <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>.

- March, J. y Augier, M. (2002). *A model scholar, Herbert A. Simon (1916-2001)*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 49 (1), pp.27-38.
- March, J. y Augier, M. (2003). *The economic psychology of Herbert A. Simon: introduction to a special issue*, *Journal of Economic Psychology*, 24 (2).
- March, J. y Augier, M. (2004). *Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon*. Massachusetts, MIT Press.
- Martínez, M. M. (2002). *La investigación cualitativa etnográfica en la educación: manual teórico-práctico*, México, Trillas.
- Merleau-Ponty, M. (1984). *Fenomenología de la percepción*, en: *Diccionario de Filosofía Herder*. [cd-rom], Barcelona, Herder.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*, Barcelona-Buenos Aires-México-Montevideo-Santiago, Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall.
- Molina, J. L. y Marsal, S. M. (2004). en *La Gestión del conocimiento en las organizaciones*, Consultado el 20-05-2013 en: Libros en red.com
- Navia, M. (1999). *Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de barranquilla*, Tesis (Especialización en mercadeo). Colombia, Universidad del Norte.
- Nasseri, T. (1996). *Knowledge Leverage:The Ultimate Advantage*. Global Risk Management Network. Consultado el 23-03-2013, desde <http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995a). *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford University Press.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995b). *The knowledge-creating company*, Nueva York, Oxford University Press.
- Ortiz, S. R. (2003). *Visión y gestión empresarial: cómo articular las estrategias y el capital humano*, España, Thomson Learning Ibero.

- Pacheco, R. (2004). *La administración del conocimiento, caso exploratorio de las empresas en Querétaro en su proceso de creación y apropiación del conocimiento*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Papows, J. (1999). *El liderazgo en el mercado en la era de la información*, Argentina, Granica.
- Páramo, R. T. (1999). *Social Identity, telenovelas and the reading process: ten case studies among hispanics in Texas*, PhD Dissertation, Austin TX, The University of Texas.
- Pardinas, F. (2007). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, México, Siglo XXI.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*, Gloucester, Massachusetts.
- Popper, K. R. (1972). *Conjeturas y refutaciones, el desarrollo del conocimiento científico*, España, Paidós.
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la Industria*, España, Gedisa.
- Ribeiro, R. y Collins, H. (2007). *The Bread-Making Machine: Tacit Knowledge and Two Types of Action*, Organization Studies, consultado el 20 junio de 2011, en SAGE Publications.
- Rodríguez, G. G., Gil, F. J y García, J. E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Málaga, Aljibe.
- Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., de la Torre, A. y Cerver, E. (2004). *The entrepreneur and starting up new R&D&I: el emprendedor innovador y la creación de empresas I+D+I*, España, Universitat de Valencia.
- Romero, G. M (2009). *Gestión del conocimiento en la red unircoop Américas*, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro
- Ruiz, O. J. I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, España, Artes Gráficas Rontegui.
- Senge, P. (1990 a). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, México, Granica.

- Senge, P. (1990 b). *La quinta disciplina*, México, Granica.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*, México, Granica.
- Simon, H. A. (1960). *Some further notes on a class of skew distribution functions*, *Information and Control*, 3 (1), pp.77-88.
- Simon, H. A. (1973 a). *Las ciencias de lo artificial*. En *MIT. ATE, La nueva ciencia de la decisión gerencial*, Barcelona, Librería ElAteneo.
- Simon, H. A. (1973 b). *The structure of ill structured problems*, *Artificial Intelligence*, vol. 4 (3-4), invierno.
- Simon, H. A. y Kotovsky, K. (1973). *Empirical tests of a theory of human acquisition of concepts for sequential patterns*, *Cognitive Psychology*, 4 (3), pp. 123-143.
- Simon, H. A. y Gregg, L. W. (1967). *An information-processing explanation of one-trial and incremental learning*, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6 (5),
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar.
- Simon, H. A. (1975 a). *The analysis of complex socioeconomic systems*, *Journal of Comparative Economics*, 2 (4), pp.21-28.
- Simon, H. A. (1975 b). *The functional equivalence of problem solving skills*, *Cognitive Psychology*, 7(2), pp. 43-65.
- Simon, H. A. y Reed, S. K. (1976). *Modeling strategy shifts in a problem-solving task*, *Cognitive Psychology*, 8 (1), pp.25-27.
- Simon, H.A. y Rosenberg, S. (1977). *Modeling semantic memory: Effects of presenting semantic information in different modalities*, *Cognitive Psychology*, 9, (3), pp. 33-42.
- Simon, H. A. (1978 a). *Rational decision-making in business organizations*, En *Nobel Memorial Lecture* (Pittsburg, EEUU). Nobel Memorial Lecture, Pittsburg
- Simon, H. A. (1978 b). *The uses of mathematics in the social sciences*, *Mathematics and Computers in Simulation*, 20 (3), pp.21-36.

- Simon, H. A. (1979). *Rational decision making in business organizations*, *American Economic Review*, 69,.
- Simon, H. A. (1980). *Cognitive science: The newest science of the artificial*, *Cognitive Science*, 4, (1), pp.43-54.
- Simon, H. A. (1982). *The rural-urban population balance again*, *Regional Science and Urban Economics*, 12 (4), pp. 65-72.
- Simon, H. A. (1984). *On the behavioral and rational foundations of economic dynamics*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 5 (1).
- Simon, H. A. (1986). *The information processing explanation of Gestalt phenomena*, *Computers in Human Behavior*, 2 (4).
- Simon, H. A. y Larkin, J. H. (1987). *Why a Diagram is (Sometimes) Worth Ten Thousand Words*, *Cognitive Science: A Multidisciplinary Journal*, 11 (1),
- Simon, H. A. y Kulkarni, D. (1988). *The processes of scientific discovery: the strategy of experimentation*, *Cognitive Science: A Multidisciplinary Journal*, 12 (2),
- Simon, H. A. y Iwasaki Y. (1988). Causal ordering, comparative statics, and near decomposability, *Journal of Econometrics*, 39 (1-2),
- Simon, H. A. y Richman, H. B. (1989). *Context Effects in Letter Perception: Comparison of Two Theories*, *Psychological Review*,. 96 (3),
- Simon, H. A. y Kotovsky, K. (1990). *What makes some problems really hard: explorations in the problem space of difficulty*, *Cognitive Psychology*, 22 (2),
- Simon, H. A. (1990). *Organizations and markets*, *Mathematical Social Sciences*, 20 (3), núm. 3,
- Simon, H. A. (1991). *Nonmonotonic reasoning and causation*, *Cognitive Science*, 15 (2)
- Simon, H. A. (1991). *Organizations and Markets Perspectives*, *The Journal of Economic*, 5.
- Simon, H. A. (1993). *Organizations*, Blackwell, Oxford.
- Simon, H. A. e Iwasaki, Y. (1993). *Retrospective on "Causality in device behavior"*, *Artificial Intelligence*, 59 (1-2),

- Simon, H. A. (1993). *Allen Newell: the entry into complex information processing*, *Artificial Intelligence*, 9 (1-2),.
- Simon, H. A. y Vera, A. H. (1993). *Situated action: A symbolic interpretation*, *Cognitive Science*, 17 (1) ,
- Simon, H. A. y March, J.G. (1994). *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel.
- Simon, H. A. e Iwasaki, Y. (1994). *Causality and model abstraction*, *Artificial Intelligence*, 67,(1),
- Simon, H. A. (1995). The Information-Processing Theory of Mind, *American Psychologist*, 50 (7),
- Simon, H. A., Richman, H. B y Staszewski, J. J. (1995). Simulation of Expert Memory Using EPAM IV, *Psychological Review*, 102 (2),
- Simon, H. A. y Gobet, F. (1996). Templates in Chess Memory: A Mechanism for Recalling Several Boards, *Cognitive Psychology*, 31 (1),
- Simon, H. A., Tabachneck-Schijf, H. J. M. y Leonardo, A. M. (1997). A computational model of multiple representations, *Cognitive Science*, 21 (3),
- Simon, H. A. y Okada, T. (1997). Collaborative discovery in a scientific domain, *Cognitive Science*, 21 (2),
- Simon, H. A., Valdés-Pérez, R.E. y Sleeman, D. H. (1997). Scientific discovery and simplicity of method, *Artificial Intelligence*, 91 (2),
- Simon, H. A. (1997). On the possibility of accurate public prediction, *Journal of Socio-Economics*, 26 (2),
- Simon, H. A. y Lave, L. (1998). *Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33 (2),
- Simon, H. A. y Klahr, D. (1999). *Studies of Scientific Discovery: Complementary Approaches and Convergent Findings*, *Psychological Bulletin*, 125 (5),
- Simon, H. A. (2000). *Barriers and bounds to Rationality*, *Structural Change and*

- Economic Dynamics, 11 (1-2),
- Simon, H. A. y Gobet, F. (2000). *Expertise Effects in Memory Recall: Comment on Vicente and Wang (1998)*. Psychological Review, 107 (3),
- Simon, H. A. (2000). *Observations on the Sciences of Science Learning*, Journal of Applied Developmental Psychology, 21 (1),
- Simon, H. A. (2001). *¿Por qué la administración pública?*, Revista Economía Institucional, 4,
- Smith, P.A.C. (1998) *Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage*. Journal of Systemic Knowledge Management. Consultado el 18-04-13, desde <http://www.tlinc.com/>
- Spurr, W., y Bonini, C. (1986). *Toma de decisiones en administración*, México, Limusa.
- Steward, T. (1997). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual*, Argentina, Granica.
- Stewart, T. (1999). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, EEUU, Doubleday.
- The University of Texas (s/f). Knowledge Management Glossary, Estados Unidos. Consultado el 22-05-13 en <http://www.utexas.edu/>
- Thurbin, P. (1994). *La empresa capaz de aprender*, España, Folio.
- Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Gestión del Conocimiento e Incidencia Institucional en el Proceso de Aprendizaje e Innovación Tecnológica: un Modelo Aplicado a la Biotecnología Sanitaria Española. Consultado el 02-03-13 desde http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_01c.htm.
- Vélez, M. (2007). *Aprender significa 'perfeccionarse siguiendo un camino. El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional*, Semestre Economía, 10 (19),
- Villareal, A. R. P. y Villareal, R. T. R. (2003). *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, McGraw-Hill Interamericana.

Wilensky, A. (1998). *Toma de decisiones: ¿póquer o ajedrez?* Consultado el 23 julio 2011 en <http://www.grupogalo.com/articulo8.htm>

Yin, R. K. (1998). *Case study research: design and methods. Applied social research methods series, 5,*

Yoyotte, J. (1999). *Historia de la Filosofía, siglo veintiuno: el pensamiento prefilosófico y oriental,* México, Siglo XXI.

Zack, M. (1984). *El conocimiento y Estrategia,* California, EEUU, Monieson Centre.

Zemelman, M. H. (1987). *Uso crítico de la teoría en torno a las funciones analíticas de la totalidad,* México, Universidad de las Naciones Unidas/El Colegio de México.

ANEXOS

I. Cuestionario



LA GENERACION DEL CONOCIMIENTO, LA TOMA DE DECISIONES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES TRANSFORMADORAS DE PLÁSTICO

INTRODUCCIÓN

La información recaudada podrá ayudar a su compañía y a otras organizaciones a entender el proceso de la generación del conocimiento, la toma de decisiones y los principales factores que intervienen en él.

PROPÓSITO

Este cuestionario le solicita a usted información concerniente a aspectos relacionados con la generación de conocimiento, y el proceso de toma de decisiones dentro de su organización. El cuestionario está diseñado para identificar los comportamientos característicos que se llevan a cabo durante la gestión del conocimiento y el mecanismo de la toma de decisiones.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario le pide que lleve a cabo una evaluación de los principales aspectos que tienen influencia en la toma de decisiones. En la sección IV solicita información general demográfica para fines estadísticos. Sírvase llenar el cuestionario punto por punto.

Proceso de Evaluación

Diferentes puestos presentan oportunidades únicas para tomar decisiones. En su puesto usted puede tener pocas o muchas oportunidades de hacerlo y de esta manera contribuir al logro de los objetivos de la empresa para la cual trabaja. Use la escala para calificar el nivel de acuerdo o desacuerdo, importante o no importante, según sea el caso. Para calificar cada ejemplo, lea el enunciado, después marque con una X la calificación que usted considera la más realista.

Nota: Sus respuestas son de índole confidencial.

Parte I. Gestión del Conocimiento

1.- Las evaluaciones externas generan crecimiento en los activos intangibles que aportan valor a la organización.

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

2.- La formación de equipos y comités permiten devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

3.- La interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

4.- Las estrategias de aprendizaje generadas por la organización son encaminadas hacia el aumento de la capacidad cultural

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

5.- La vinculación con otras organizaciones aunque no sean de sector, permite utilizar el conocimiento como factor clave para “añadir y generar valor”.

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

6.- El liderazgo es una función exclusiva de la alta dirección.

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

7.- Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo.

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

8.- La empresa promueve que las personas de la organización utilicen sistemas que permiten que la información disponible se convierta en “conocimiento”.

Muy de acuerdo De acuerdo No sé En desacuerdo Muy en desacuerdo

9.- La capacitación del personal operativo y administrativo es un factor determinante para facultar y desarrollar las habilidades. Es una inversión.

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

10.- Los problemas importantes que afectan la empresa deben ser solucionados por los dueños y por el consejo de administración.

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

11. Los equipos de trabajo se integran con el fin de intercambiar información, o para el análisis de alternativas a soluciones planteadas

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

12. Los miembros nuevos se deben integrar en las redes del conocimiento de la empresa

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

13.- La competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en sus conocimientos.

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

14.- Las decisiones deben ser tomadas por la persona que tiene el mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.

___ Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ No sé ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo

PARTE II. *Toma de decisiones.*

Toma de decisiones	Muy de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. La empresa tiene actualizada su tecnología administrativa para facilitar la toma de decisiones.					
2. Las herramientas informáticas en la toma de decisiones permiten realizar el trabajo en forma simple y ágil.					
3. Cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.					
4. Las decisiones deben ser tomadas por la persona más involucrada y afectada por el resultado de la decisión.					
5. Los empleados deben tener más atribuciones para resolver por sí mismos los problemas a que se enfrentan en su trabajo.					
6. Los empleados deben tener más participación en la toma de decisiones.					
7. A los empleados se les informa sobre los procesos decisorios dentro de la organización.					
8. El sentido común (racionalidad limitada) es el principal factor para tomar decisiones acertadas.					

9. La administración basada en una junta de gobierno corporativo debe ser referente primordial de las decisiones organizacionales.					
10. La experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones.					
11. La forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones impacta el desempeño laboral.					

Parte III. *Desempeño Laboral.*

Desempeño Laboral	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Sin Importancia
1. La empresa debe identificar el objetivo al cual desea dirigirse.					
2. El sistema de comunicación asertivo en la empresa impacta el desempeño laboral.					
3. La compañía examine donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.					
4. El trabajo realizado se debe encontrar en relación con los resultados obtenidos en beneficio de la organización.					
5. Los mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual.					
6. Los empleados deben contribuir a que la empresa no tenga reclamaciones de clientes por problemas de calidad de los productos que les suministran.					
7. Las sesiones de entrenamiento, y las revisiones periódicas del desempeño se consideran.					
8. Conocer las ventajas competitivas necesarias para el negocio.					
9. La motivación es un aspecto que impacta directamente en el desempeño laboral.					
10. Poseer la mejor tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos.					
11. Tener un programa de capacitación del personal y seguimiento a su desempeño.					
12. La retroalimentación es durante todo el proceso y también después de la evaluación.					
13. La existencia de un programa de reconocimiento del personal y seguimiento a su desempeño.					
14. Difundir los objetivos y metas del negocio así como sus resultados al personal de la empresa.					
15. Informar a los empleados sobre la situación y requerimientos del mercado.					

Parte IV. Información General

- 1.- Sexo. ___ Masculino ___ Femenino
2. Pertenece a un equipo de alto desempeño Si ___ No ___
3. Que profesión tiene:
4. ¿Periodicidad de las reuniones de trabajo?
___ 2 semanal ___ 1semanal ___ 1quincenal ___ 1 mensual ___ esporádicamente
- 5.- Tipo de puesto: _____
- 6.- Área de desempeño: _____ 7.- Antigüedad en la empresa: _____
- 8.- Antigüedad en el puesto actual: _____ 9.- Años en este tipo de puesto: _____
- 10.- Máximo nivel de educación: _____

II. Entrevista semiestructurada

1. Nos podría platicar por favor sobre los Sistemas de comunicación formal e informal dentro y fuera de su organización, ¿Cómo funcionan, cuáles son o en qué consisten?
2. En situaciones de crisis o ambigüedad. ¿Qué hacen, cómo las afrontan?
3. Cuando se integran en equipos de trabajo. ¿Cómo funcionan, cuáles son sus principales objetivos, y estos equipos; en crisis y ambigüedad cómo interactúan?
4. Desde su óptica particular, podría comentarnos cuales considera son las estrategias formales e informales dentro de su organización para la generación, adquisición, transformación y trasmisión del conocimiento.
5. En su organización, ¿la información entre los diversos niveles jerárquicos y departamentos que la conforman, generan redes de conocimiento formales o informales? ¿puede comentar cómo funcionan o están integradas?
6. En situaciones apremiantes de toma de decisiones, ¿nos puede comentar el flujo que esto conlleva para realizarse?
7. ¿Cómo son tomadas las decisiones más importantes dentro de su empresa?
8. Desde su óptica personal, ¿la toma de decisiones debe basarse en el sentido común, la experiencia e intuición, auxiliados por tecnologías de información? ¿o de qué forma?
9. ¿Cuales considera que son los aspectos más importantes dentro de su empresa para medir el desempeño laboral?

10. ¿Cómo considera usted, qué la toma de decisiones se relaciona con el proceso de transferencia de conocimiento y el desempeño laboral?
11. ¿Existen algunos factores que condicionan el aprendizaje de su empresa, cuales, cómo, y por qué?

III. Tablas de medidas de tendencia central y correlaciones

III.A Concentrado de medidas de tendencia central

Aspectos en la gestión del conocimiento, toma de decisiones y desempeño laboral.

Tabla A. *Datos generales del análisis cuantitativo.*

EMPRESA	LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA			GÉNERO DEL EMPLEADO		PERTENECE A UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO		PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES				
						SI	NO	2 S	1 S	1 Q	1 M	E
	Director o gerente	Gerente medio	Jefe de Área	M	F	SI	NO	2 S	1 S	1 Q	1 M	E
La Corona	1	3	2	5	1	5	1	3				2
Hudson Garden	1	5	2	6	2	5	2	2	4			1
IntraPlastic	3	2	3	3	5	4	4	1	5			2
Olsa	0	6	2	3	5	5	2	4	2			2
Total	5	16	9	17	13	19	9	10	11	0	0	7

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla A se concentran los datos generales de las empresas que se tomaron como muestra, en los rubros como la función que desempeñan, el género, pertenencia a un equipo de alto desempeño, y periodicidad de las reuniones de trabajo

TABLA B. *Análisis de media de las diversas variables de investigación.*

EMPRESA	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		TOMA DE DECISIONES		DESEMPEÑO LABORAL	
	Media	Desv. Std	Media	Desv. Std	Media	Desv. Std
La Corona	2,393	0,8842	2,439	0,982	1,306	0,4244
Hudson Garden	2,464	0,8461	2,580	0,940	1,616	0,5343
Olsa	1,866	0,955	2,239	0,8138	1,2833	0,4300
Total						

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla B podemos observar que la empresa con una mayor disposición hacia la transferencia de conocimiento es Olsa; sin dejar inadvertido que es también la que presenta mayor desviación estándar, lo cual indica, que no todo el personal se encuentra en la misma frecuencia.

Respecto a la toma de decisiones, es importante mencionar que se realizó el cálculo de las estadísticas sin considerar dos preguntas (El sentido común es el principal factor para tomar decisiones y la experiencia y corazonadas son los únicos factores necesarios para tomar decisiones) de este apartado; ya que dichas preguntas están direccionadas en forma inversa, es decir están elaboradas con la intención de responderlas en forma inversa.

En la parte correspondiente al desempeño laboral todas las empresas consideran en la escala de importante a muy importante los aspectos relacionados a esta variable. La empresa que nuevamente le da importancia mayor a este rubro es Olsa quien sin duda vive preocupada por la retroalimentación de los empleados. También en este apartado es posible entender que la empresa Olsa es quien promueve las decisiones en equipo, incentiva a los empleados para que tomen las decisiones respectivas que se encuentren en su incumbencia y jerarquía. En este apartado es importante mencionar que es Productos Plásticos la Corona quien tiene la menor desviación estándar, lo que se traduce en que las personas que laboran en ella se encuentran alineadas o en frecuencias parecidas.

III.B Análisis de Correlaciones

TABLA C. Análisis de correlaciones variables cualitativa

VARIABLES CUALITATIVAS	COMUNICACIÓN ESCRITA Y NO ESCRITA	EN SITUACIONES DE CRISIS O AMBIGÜEDAD	ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	LA TOMA DE DECISIONES	ASPECTOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL	RELACIÓN ENTRE LA TC, TD YDL	LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA
Comunicación escrita y No escrita	1	-,590	-,739(*)	-,277	,365	,181	,147
En situaciones de crisis o ambigüedad	-,590	1	,436	,073	-,485	,361	,420
Estrategias para la transferencia de conocimiento	-,739(*)	,436	1	,545	-,270	,201	-,290
La toma de decisiones	-,277	,073	,545	1	-,337	-,218	-,563
Aspectos para medir el desempeño laboral	,365	-,485	-,270	-,337	1	,149	,054
Relación entre la TC, TD y DL	,181	,361	,201	-,218	,149	1	,629
La función que desempeña	,147	,420	-,290	-,563	,054	,629	1
	10	10	10	10	10	10	10

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

III.C Correlación de género.

TABLA D. *Análisis de correlaciones del género.*

		RELACIÓN ENTRE LA GC, TD YDL	LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	EL GÉNERO DEL ENTREVISTADO
Relación entre la TC, TD yDL	Correlación de Pearson	1	,629	,408
	Sig. (bilateral)		,052	,242
	N	10	10	10
La función que desempeña	Correlación de Pearson	,629	1	,393
	Sig. (bilateral)	,052		,261
	N	10	10	10
El género del entrevistado	Correlación de Pearson	,408	,393	1
	Sig. (bilateral)	,242	,261	
	N	10	10	10

Fuente: Elaboración propia.

III.D Tablas cruzadas

TABLA E. *Análisis de tablas cruzadas.*

La formación de equipos y comités permite devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse	la interacción con organismos empresariales son indispensables para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas	se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgo	Recuento
Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	7
		De acuerdo	1
		Total	8
	De acuerdo	Muy de acuerdo	3

	Total	Muy de acuerdo	10
		Total	11
De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	1
		De acuerdo	3
		Total	4
	De acuerdo	Muy de acuerdo	2
		De acuerdo	7
		En desacuerdo	1
		Total	10
	En desacuerdo	En desacuerdo	1
	Total	Muy de acuerdo	3
		De acuerdo	10
		En desacuerdo	2
		Total	15
En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	3
	No sé	De acuerdo	1
	Total	De acuerdo	4
Total	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	8
		De acuerdo	4
		Total	12
	De acuerdo	Muy de acuerdo	5
		De acuerdo	10
		Total	16
	Total	Muy de acuerdo	13
		De acuerdo	15
		Total	30

Fuente: elaboración propia.

IV. Ubicación, productos e historia de las Empresas Transformadoras de plástico

IV.A La Corona

FIGURA A *Máquina inyectora industrial corona de México.*



Fuente: Manual de inducción (Plásticos La Corona).

FIGURA B *Cientes industrial corona de México.*



Fuente: Clientes, <http://www.icoronamx.com/>

IV.B Hudson Garden

Ubicación:

Km. 3.5 Carr. A Tequisquiapan s/n

Zona Industrial

San Juan del Río, Qro.
 C.P. 76802
 Tel: 01 (427) 272 60 00
 Cd. de México Tel: 5225 8533
 www.hudsonmexico.com

FIGURA C *Ubicación Hudson Garden.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Hudson Garden).

FIGURA D *Instalaciones Hudson Garden.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Hudson Garden).

La Historia (El comienzo).

En el año de 1988 Don Mauricio Brener funda la empresa bajo la razón social “ASPERMEX” conservando ese nombre hasta el 2005, año en el que cambia su razón social a Hudson Garden Products SA de CV bajo la Dirección Corporativa de Ricardo Avilés.

FIGURA E *Equipo de Hudson Garden.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Hudson Garden).

Estrategias de Mercado.

- Concentrarnos en clientes que busquen valor agregado y en crear estrategias de mercado que nos permitan soportar la capacidad de la planta.
- Ofrecer alternativas novedosas en la transformación de resinas plásticas.
- Enfocarse en la industria de plásticos y jarcería atendiendo segmentos específicos dentro de la industria automotriz, electrodomésticos, ferretería, etc.
- Colocarnos como una empresa competitiva dentro del mercado.
- Enfocarse en la satisfacción de los requerimientos del cliente, enfatizando en el servicio, calidad y apoyo técnico.
- Expandir los negocios a otros segmentos de mercado para evitar la alta dependencia de un solo cliente.

- Lograr posicionamiento de mercado a través de: Altos niveles de calidad, Soporte técnico y Desarrollo del producto
- Los Procesos: Los productos cuentan con gran funcionalidad para satisfacer las necesidades de sus clientes en sus diferentes sectores.

FIGURA F *Productos de partes sopladas Hudson Garden.*



Figura G Productos de partes inyectadas, Hudson Garden.



Productos de Marca Propia: tipo mochila (modelo 10 y 18 AP), bomba mediana clásica, escoba angular corta, cubeta ligera de 12 litros.

IV.C Integra

Estructuralmente los paneles del sistema MegaWall están fabricados con un nuevo material aislante denominado PVC espumado y son manufacturados por medio de un proceso de Co-extrusión de alta tecnología que permite contar con forma y dimensiones muy precisas. Los paneles cuentan con un grosor de 80mm y 120mm y alveolos o células aislantes en su interior los cuales pueden ser llenados con un aislante de estireno espumado que incrementa todavía más su capacidad de aislamiento termo-acústico y/o colocar refuerzos metálicos donde se requiera. Su forma cuenta con un sistema de encastre en ambos extremos, patentado mundialmente, que permite ir añadiendo paneles consecutivos de forma infinita. El sistema MegaWall, creado totalmente en México con patente mundial, consiste en paneles modulares de extrusión de PVC con diversos anchos, grosores y logrando una altura de hasta 10 metros, los cuales son utilizados para edificar pisos, muros y techos. MegaWall cuenta con excelentes propiedades de aislamiento y características termo acústicas debido a la inserción de espumas plásticas como poli estireno o poliuretano. Además de un sistema de conexión macho hembra que logra un sellado hermético a vientos y lluvias.

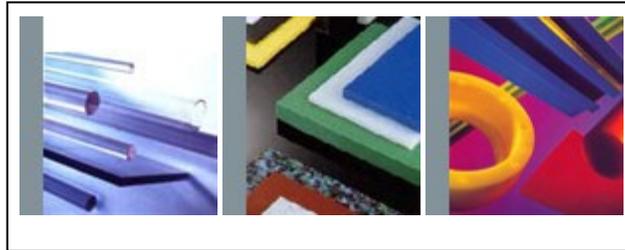
FIGURA H *Productos Integra (Intraplastic).*



Fuente: <http://www.gmi.com.mx/quienes.htm>.

Polycarbonato, polietileno y poliuretano

FIGURA I *Materia prima Integra (Intraplastic).*



Fuente: <http://www.gmi.com.mx/quienes.htm>.

IV.D Grupo Olsa

Historia de la empresa

1958 - OLSA se convierte en SPA (sociedad anónima). Su línea de productos eran ceniceros, lámparas y plafones.

1965 - OLSA ingresa al mercado con la inyección de plástico para la producción de luces traseras con una nueva planta en Rivoli Italia.

1976 - OLSA comienza con las ventas de exportación para otros mercados.

1990 - OLSA sufre una reorganización para especializarse en sistemas de iluminación automotriz pequeña, mediana, interior y luces traseras.

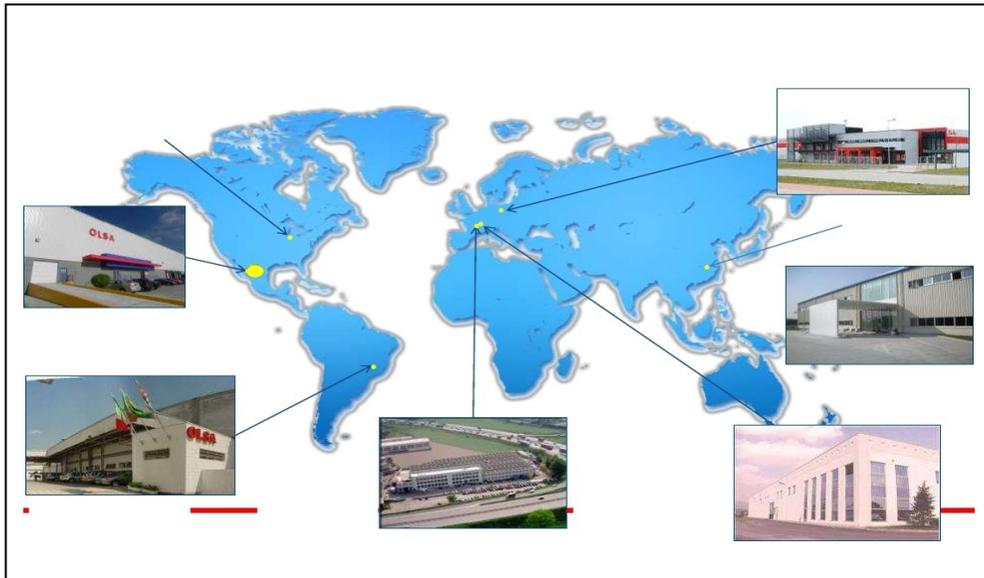
1999 - OLSA Brasil Inicia Operaciones para cubrir parte del Mercado de América del Sur.

2001 - OLSA abre una nueva planta en Turín Italia llamada OLSA Moncalieri.

2008 - OLSA comienza con una nueva planta en Polonia.

2011 - Se abre una nueva planta en China para cobertura del mercado asiático.

2011 - OLSA Sistemas de Iluminación Automotriz S. de R.L. de C.V., inicia operaciones en México con el objetivo de cubrir el mercado de América central y América del Norte.

FIGURA J *Ubicación Grupo Olsa.*

Fuente: Manual de inducción (empresa Olsa).

FIGURA K *Clientes Grupo Olsa.*

Fuente: Manual de inducción (empresa Olsa).

FIGURA L *Productos Grupo Olsa.*



Fuente: Manual de inducción (empresa Olsa).

ABREVIATURAS

COIN	Comunidades de interés
DG	Datos Generales
DL	Desempeño Laboral
ETP	Empresas Transformadoras de Plástico
FCA	Facultad de Contabilidad y Administración
GC	Gestión del Conocimiento
HP	<i>Hewlett Packard</i>
SJR	San Juan del Río
QRO	Querétaro
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro
TD	Toma de Decisiones
PTM	Plásticos Técnicos Mexicanos